

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji. Že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorské práva (ve smyslu zákona 121/2000 Sb. O právu autorském a právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne...

.....

Podpis

## Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému CSc. Za cenné připomínky a rady, které mi při zpracování práce poskytl

SLABÍKOVÁ, S. Stimulace tvůrčí invence v manažerské práci . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 68 s. Vedoucí diplomové práce

PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc. ■

Klíčová slova:

Stimulace, tvořivost, manažerská práce, motivace, efektivita

Klíčová slova – anglicky:

Stimulation, creativity, manager's work, motivation, effectiveness

Anotace:

Diplomová práce je se zabývá vhodným stimulováním kreativity v práci s lidmi. Zabývá se problémy, které souvisí se stimulací tvůrčí invence v manažerské práci. Metody a možnosti rozvoje kreativity v práci manažera. Obsahuje doporučení, strategii a možnosti vedoucí ke stimulaci tvůrčí invence a tím zvyšování efektivity práce.

Anotace - anglicky:

The diploma thesis deals with suitable creativity stimulation in working with people. It deals with problems connected with stimulation of creative invention in managerial work. Methods and possibilities of creativity development in manager's work. It includes recommendations, strategies and alternatives leading to the stimulation of creative invention and thus increase of work effectiveness.

## Obsah

Úvod.....	6
Cíl práce a metody zpracování.....	7
<i>Teoretická východiska a moderní poznatky .....</i>	<i>8</i>
1. Motivace a stimulace jako klíč k úspěchu .....	8
1.1 Maslowova pyramida potřeb.....	12
1.2 Herzbergova teorie .....	14
1.3 Expektační teorie.....	15
1.4 Vliv motivace na pracovní výkon .....	16
2. Co ovlivňuje stimulaci tvůrčí invence v manažerské práci .....	17
2.1 Firemní kultura.....	18
2.2 Odměňování zaměstnanců .....	20
2.3 Finanční ohodnocení zaměstnanců .....	24
2.4 Zaměstnanecké benefity.....	26
3. Stimulace tvůrčí invence v manažerské práci.....	29
3.1 Tvořivost .....	30
3.2 Devět znaků "kreativogenické" společnosti (Arieti, 1976).....	32
3.3 Kreativita ve firmě .....	32
3.4 Koučování .....	34
3.5 Kreativní metody.....	37
3.5.1 Brainstorming .....	38
3.5.2 Vývojové diagramy .....	40
3.5.3 Metoda 5W 1H .....	41
3.5.4 Metoda 6 klobouků.....	42
3.5.5 Myšlenkové mapy .....	44

3.6 Assessment center a Development Centre .....	45
3.7 Workshop .....	47
3.8 Action learning .....	47
3.9 Outdoor aktivita .....	48
<i>Analýza současného stavu firmy .....</i>	<i>54</i>
4. Okenní systémy Zlín, s.r.o. ....	54
<i>Praktická část .....</i>	<i>62</i>
5. Návrh na řešení problému .....	62
5.1 Výběr řešení .....	64
5.2 Kreativní metody.....	65
5.3 Venkovní aktivity.....	66
5.4 Přínosy a vyčíslení akce .....	70
6. Závěr .....	71
6. Literatura .....	72

## Úvod

*Kdyby nikdo nikdy neriskoval, pak by i Michelangelo vymaloval v Sixtinské kapli jen podlahu.*

Neil Simon

Odborníci na lidské zdroje i psychologové se jednohlasně shodují v tom, že netradiční tréninkové metody napomáhají pracovním kolektivům nejen k rozvoji týmových dovedností a utužení vzájemných vztahů, ale také umožňují svým účastníkům poznat sama sebe a kolikrát si i sáhnout na vlastní dno.<sup>1</sup> Pobyť v kancelářích je novodobá činnost, která je spojena s prací manažerů. V místnosti tráví většinu svého pracovního života. Takové prostředí potlačuje tvořivost – nuda, sedavé zaměstnání a stereotyp jsou největší bariéry kreativity. Lidé pracují navyklymi způsoby často nejsou schopni dívat se na věci „jinak“ a řeší problémy neefektivně, snižuje se produktivita práce, vážne komunikace mezi spolupracovníky.

Diplomová práce se zabývá vhodným stimulováním tvůrčí invence v práci u vybraných manažerů. Zabývá se problémy, které souvisí se stimulací tvůrčí invence v manažerské práci. Metody a možnosti rozvoje kreativity v práci manažera. Obsahuje doporučení, strategii a možnosti vedoucí ke stimulaci tvůrčí invence.

---

<sup>1</sup> *Jedna parta v nesnázích*[online]. [2009-01-02]. Dostupné z :<http://www.freshmagazine.cz/clanek-152-jedna-parta-v-nesnazich>

## Cíl práce a metody zpracování

Cílem práce je zefektivnit práci, podpořit kreativní, originální neotřelé a netradiční postupy v práci. Uvědomění si sami sebe – čeho jsou lidé schopní, kde mají své hranice a že žádné řešení není špatné. Zodpovědnost za sebe, své podřízené i za tým. Podpoření spolupráce, rozvinutí komunikace v týmu nebo ve firmě.

Práce je rozdělena na tři části. První část se zabývá teoretickými poznatky v této oblasti. Druhá část se zabývá analýzou jednotlivých firem, resp. jejich manažerů a jejich potřeb. Třetí část v návaznosti na analytickou část obsahuje rady a doporučení, které povedou k zefektivnění práce jednotlivých manažerů.

K vypracování první části diplomové práce, tj. k teoretické části byla použita odborná literatura z oblasti managementu, lidských zdrojů, motivace chování a psychologie. Byly použity jak publikace, tak i odborné informace z internetových stránek.

Při druhé části, tj. analytické části byly použity písemné interní zdroje firem a také zkušenosti vedoucích manažerů.

Výzkum byl celkově prováděn osobními rozhovory a také pozorováním uvnitř firmy, resp. pozorováním vybraných objektů v jejich přirozeném pracovním prostředí. Metoda rozhovoru byla zvolena kvůli osobnímu přístupu a možnosti rozvést problematiku otázky i spontánnosti při odpovědi. Její nevýhodou je to, že se lehce ztratí kontrola nad zvoleným tématem, rovněž se těžce vyhodnocuje.

## ***Teoretická východiska a moderní poznatky***

Cílem práce je zefektivnit práci, podpořit kreativní, originální neotřelé a netradiční postupy v práci. Uvědomění si sami sebe – čeho jsou lidé schopní, kde mají své hranice a že žádné řešení není špatné. Zodpovědnost za sebe, své podřízené i za tým. Podpoření spolupráce, rozvinutí komunikace v týmu nebo ve firmě.

### **1. Motivace a stimulace jako klíč k úspěchu**

Manažer nemůže dobře motivovat své podřízené, pokud není motivován sám. Aby byl manažer efektivní, musí podniknou nejen celou soustavu kroků, ale celkově nasměrovat své chování tímto směrem. Jako vedoucí by měl jít příkladem pro své zaměstnance a tým také povzbudit morálku a prostředí pro stimuly, které napomohou k vyšší efektivitě práce. Tady je vhodné si připomenout 8 principů efektivního manažera od P. Druckera, jednoho z velikánů moderního managementu

1. Ptají se: „Co je třeba udělat?“
2. Ptají se: „Co je dobré pro firmu?“
3. Dělají akční plány.
4. Přebírají odpovědnost za rozhodnutí.
5. Přebírají odpovědnost za komunikaci.
6. Jsou zaměřeni spíše na příležitosti, než problémy.
7. Dělají produktivní schůze.
8. Více než „já“ myslí a říkají „my“



První dvě principiální praktiky jim dávají znalosti, další čtyři tyto znalosti přetvářejí v činnost a poslední dvě způsobují, že všichni lidé se cítí být odpovědnými a zapojenými, angažovanými.<sup>2</sup>

Říká se, že nejcennějším zdrojem firmy jsou lidé. J.Welch a jeho styl řízení byl použit v mnoha firmách v USA. Welch tvrdí, že nelze oddělovat management a leadership.

Sestavil 8 principů vedení lidí.

### **Co dělat při vedení lidí**

1. Vůdcové neúnavně zdokonalují svůj tým. Vůdcové využívají každého setkání jako příležitosti k hodnocení, koučování a posilování sebedůvěry.
2. Vůdcové zajišťují, aby lidé měli nejen vizi, ale také, aby touto vizí žili a dýchali.
3. Vůdcové se dostávají každému pod kůži a vyvolávají v něm pozitivní energii a optimismus.
4. Vůdcové získávají důvěru otevřeností, průhledností a uznáním.
5. Vůdcové mají odvahu prosazovat nepopulární opatření. Vůdcové mají intuici.
6. Vůdcové zkoumají a pronikají do všeho se zvědavostí doprovázenou skepsí. Vůdcové žádají, aby lidé na jejich pobídky odpovídali činy.
7. Vůdcové podněcují riskování a ponaučení z příkladu.
8. Vůdcové oslavují.

Každý manažer, který vede své zaměstnance by měl znát základní principy a teorie motivace svých zaměstnanců. Správně motivovaní zaměstnanci jsou spokojení a jsou hnací silou celého podniku. Ovšem poslední dobou se v novinách i odborných článcích často objevují pojmy jako – mobing (druh skryté šikany na pracovišti, resp.,

---

<sup>2</sup> Zdroj: HÁJEK,M.: *Peter Drucker:Co dělá manažera efektivním [online]2009[cit. 2009-28-04]*  
Dostupn: [élwww.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=13%3Ainspirace-pro-vedeni&id=89%3Aefektivni-management&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&catid=13%3Ainspirace-pro-vedeni&id=89%3Aefektivni-management&Itemid=181)

znepříjemňování života na pracovišti, začínající pomluvami a končící např. vyhrožováním), burn- out syndrom, neboli syndrom vyhoření (citové a psychické vyčerpání), workoholismus (závislost na práci), korupce, sexuální harašení, výrazné rozdíly mezi platy žen a mužů. Zaměstnanci jsou ve stresu, frustrovaní, deprivováni, jejich výkonnost klesá, jsou nevrlí až agresivní. Takový zaměstnanec je pro firmu nepoužitelný a bezcenný. Jeho výkon je nízký, až nulový. Přispívá k nepříznivému klimatu na pracovišti a je nebezpečný tím, že svým negativismem může „nakazit“ dobré pracovníky. Klíčem k úspěchu je vhodná motivace pracovníka, ale pokud chceme pochopit principy fungování motivace, je nutno si nejprve objasnit několik pojmů:

**Stres** - Je to nadměrná zátěž neúnikového druhu, vedoucí k trvalé stresové reakci, ústící ve tkáňové poškození, k poruše adrenokortikálních funkcí a psychosomatickým poruchám. Liší se od neurotické reakce, v níž somatické poškození či porucha může být vyřešena únikovým mechanismem.

**Frustrace** - Je to psychický stav, který vzniká pokud nemůžeme dosáhnout cíle pro nějakou nepřekonatelnou překážku, respektive překážka může ohrozit, oddálit nebo znemožnit uspokojení určité potřeby. Překážka může být:

- **vnější**, tj. fyzická nebo způsobená jednáním jiné osoby
- **vnitřní**, tj. stydlivost, plachost, pocity viny, výčitky svědomí aj.

**Deprivace** - Jedná se o strádání, tj. nedostatečné uspokojování základních potřeb. Lze ji dělit na:

1. biologickou – kyslík, voda, teplo, chlad
2. motorickou – nemožnost pohybu
3. smyslovou – pobyt pod vodou
4. sociální – ztráta sociálních kontaktů
5. psychickou (citovou) – neuspokojení potřeby lásky a jistoty.

**Agrese** - Nepřátelství, útočnost či výbojnost v jednání vůči určitému objektu, útok na překážku (osoba, předmět) na cestě k uspokojení potřeby.

Rozlišujeme čtyři stupně:

1. Bez vnějších projevů – probíhá pouze v myšlení.
2. Projeví se navenek např. nadávkou či hrubým slovem.
3. Destrukce – projeví se bouchnutím dveří, rozbíjením předmětů aj.
4. Fyzické napadení druhé osoby.

**Agresivita** je tendence k útočnému jednání vůči druhé osobě nebo okolí. U člověka je její příčinou často frustrace.

Je nutno říci, že motivace zaměstnanců je jednou z nejkomplicovanějších činností, jakou manažer musí provádět. Především proto, že každý z nás jsme jedineční a každý reaguje na různé podněty různým způsobem. Stimulovat vhodným způsobem je polovina úspěchu. Zde také často používáme výrazy „motivace“ a „stimulace“. Bylo by téměř trestuhodné zaměňovat, popřípadě ztotožňovat tyto pojmy. Proto si zde zaslouží definici:

**Stimul** - označujeme nějakou okolnost (proces, děj, činnost), která podněcuje či povzbuzuje člověka, nebo i jakýkoliv jiný živý organizmus, k nějakému chování, činnosti, aktivitě, práci zpravidla pozitivní povahy (žádoucí podnět), provádí činnost zvanou stimulování. V tomto smyslu se jedná o synonymum pro slovo pobídka či popud.

**Motivace** - psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb. Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme.

Podle výše uvedeného popisu je možné jednoduše vytvořit proces motivace:

## 1. Neuspokojená potřeba

- Vytváření touhy naplnit své potřeby – potravu, bezpečí, přátelství, úspěchu



## 2. Uspokojení potřeby



## 3. Cílově orientované chování

- Odměny potřebné k uspokojení potřeb

- akce k naplnění potřeb

Vhodnou metodou motivace lidí se zabývalo mnoho lidí řadu let. Nejznámější a nejčastěji citovanou je „Maslowova motivační teorie“, Také Herzbergova motivační teorie a teorie očekávání, které si blíže představíme v následujících kapitolách.

### 1.1 Maslowova pyramida potřeb

Schopný a loajální zaměstnanec je nejdůležitějším článkem celé organizace. Odpověď na to, co nejvíce motivuje pracovníky dává tzv. Maslowova motivační teorie, vytvořená ve čtyřicátých letech minulého století. Někteří manažeři předpokládají, že motivace zaměstnance je výhradně otázkou jeho finančního ocenění. Autor motivační teorie prokázal, že chování jedince ovlivňuje také řada jiných motivů. Majitelé a manažeři firem by je měli znát už proto, že je jejich využívání při řízení týmů téměř nic nestojí. Potřeby jsou v pyramidě uspořádány od základních po nejvyšší. (obr. 1)

1. Fyziologické potřeby tvoří základ pyramidy. Naplnění základních potřeb je nezbytné pro přežití. Fyziologické potřeby zahrnují dýchání, přijímání potravy a tekutin, přiměřené klimatické podmínky apod. V pracovním procesu např. v tiskárně motivují zaměstnance na této úrovni potřeb takové faktory, jako jsou ochranné pomůcky, ochrana zdraví a bezpečnost při práci, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na zaměstnance atd.

2. Další úroveň hierarchie potřeb tvoří pocit jistoty a bezpečí. Znamená zajištění a uchování existence i do budoucna, odstranění nebezpečí nebo ohrožení. Potřeby jistoty a bezpečí naplňuje ve firemní praxi dobrá perspektiva podniku, která zabezpečí pracovníkům zaměstnání i v budoucnu.
3. Třetím stupněm Maslowovy pyramidy je potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství. Člověk má potřebu začlenit se do větší skupiny nebo celku a prožívat dobré vztahy k ostatním lidem. Motivaci v této skupině představují ve firmě dobré pracovní vztahy, které připoutávají pracovníka k týmu.
4. Pod vrcholem pyramidy se nacházejí potřeby uznání a ocenění. Zahrnují sebeocenění, respekt a uznání jednotlivce ze strany ostatních. V práci jsou formou pro naplnění potřeby uznání a ocenění peníze a pochvala. Chápání motivace se často chybně zužuje pouze na mzdu.
5. Na samotném vrcholu Maslowovy hierarchie hodnot stojí potřeba seberealizace. V pracovním procesu přináší uspokojení potřeby seberealizace, nazývané někdy sebeaktualizací, dobře organizovaná práce, která zaměstnance těší a umožňuje mu ukázat své schopnosti. Jestliže jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby z nižších pater pyramidy, má pracovník motiv realizovat veškerý svůj potenciál, schopnosti a talent.



## 1.2 Herzbergova teorie

Herzberg vyvrátil názor, že protikladem pracovní spokojenosti je pracovní nespokojenost. Spokojenost a nespokojenost jsou odlišné kategorie. Protikladem spokojenosti je nedostatečná spokojenost a protikladem nespokojenost je ne-nespokojenost.

Herzbergova teorie je odpovědí na to, proč nelze řešit motivaci pouze vyšším finančním ohodnocením jako na udržovací faktor. Ke zvýšení a zlepšení motivace je nutno zakomponovat motivátory přímo do činnosti.

Kritici Herzbergovy teorie poukázali na to, že byla založena na sledování techniků a účetních, kteří měli motivaci získat lepší vzdělání apod.. Toto nemusí být pravdou u nekvalifikovaných pracovníků, kde plat a jistota zaměstnání jsou považovány za motivační faktory.

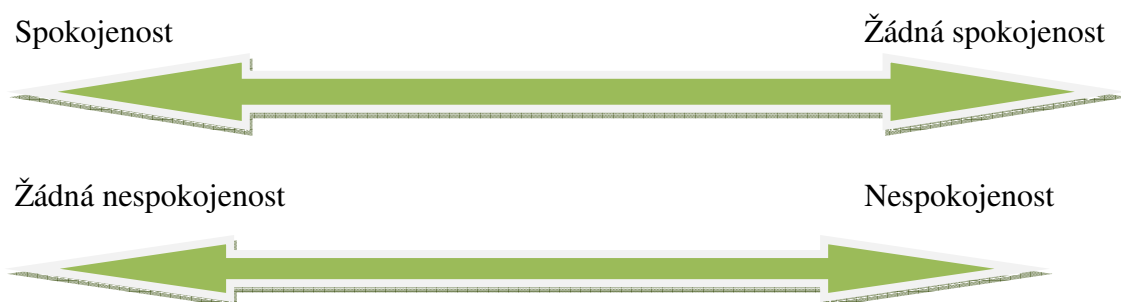
### **Udržovací faktory**

- Podniková politika
- Odborný dozor
- Postavení
- Pracovní podmínky
- Jistota práce
- Vztah se spolupracovníky
- Plat
- Osobní život
- Vztah s nadřízeným
- Vztah s podřízeným

### **Motivační faktory**

- Odpovědnost

- Dosažení cíle
- Uznání
- Povýšení
- Samostatná práce
- Možnost pracovního růstu



### 1.3 Expektační teorie

Vroomova expektační teorie, nebo-li „Teorie očekávání podle Victora H. Vrooma“ sleduje motivaci jako funkci očekávané hodnoty cílového stavu.

$$M = E \times I \times P$$

Pracovní motivace (M)

Očekávání (O) krát

Účinnost (I) krát

Preference (P)

Jedinci si mohou volit mezi různými způsoby chování (např. různé tempo práce) a vynakládají své úsilí k dosažení takového výkonu, který bude mít na následek žádoucí odměnu.

Pro použití expektační teorie v řízení musí manažer znát v co daný jedinec věří (očekávání). Dále zda daná osoba věří, že různé výsledky plynou z dosažení dané úrovně výkonu (účinnost) a rovněž jak velkou hodnotu připisuje výsledkům (preference).

Očekávání může manažer ovlivňovat výběrem a vzděláváním zaměstnanců za účelem zlepšení jejich dovedností a poskytovat jim podporu k dosažení jejich výkonu.

Účinnost může ovlivnit manažer svou pomocí a radou. Preference tím, že bude vnímat potřeby zaměstnanců (pracovní podmínky, vybavení nutné k dosažení žádoucího výkonu).

Síla očekávání může být založena na zkušenostech jedince nebo na jeho teoretických předpokladech.

Problémem této teorie je v měření a zkoumání hlavních proměnných modelu.

Veškeré motivační teorie nejsou řešením pro každý problém motivace. Každý manažer si musí uvědomit, že vždy závisí na konkrétních okolnostech a problémech.

#### **1.4 Vliv motivace na pracovní výkon**

Je zřejmé, že dobře motivovaný zaměstnanec je efektivnější než demotivovaný pracovník. Jak ovšem motivace ovlivňuje pracovní výkon? Jak se říká: "Co nelze změřit, to nelze hodnotit." Proto vztah mezi motivací a pracovním výkonem vyjádříme jednoduchým matematickým vzorcem:

$$V = f(M \times S)$$

V – úroveň výkonu

M – úroveň motivace

S – úroveň schopnosti člověka

Graficky tento vztah vyjadřuje tzv. Yerkes – Dodsonův zákon, nazývaný jako obrácená U – křivka. Tento zákon nám říká, že nízká motivace bude nízká, s růstem intenzity motivace roste a roste i úroveň výkonu, ale jen do určité míry motivace



## 2. Co ovlivňuje stimulaci tvůrčí invence v manažerské práci

Manažer nemůže dobře motivovat své podřízené, pokud není motivován sám. Aby byl manažer efektivní, musí podniknout nejen celou soustavu kroků, ale celkově nasměrovat své chování tímto směrem. Jako vedoucí by měl jít příkladem pro své zaměstnance a tým také povzbudit morálku a prostředí pro stimuly, které napomohou k vyšší efektivitě práce. Tady je vhodné si připomenout 8 principů efektivního manažera od P. Druckera, jednoho z velikánů moderního managementu

1. Ptají se: „Co je třeba udělat?“
2. Ptají se: „Co je dobré pro firmu?“
3. Dělají akční plány.
4. Přebírají odpovědnost za rozhodnutí.
5. Přebírají odpovědnost za komunikaci.
6. Jsou zaměřeni spíše na příležitosti, než problémy.
7. Dělají produktivní schůze.
8. Více než „já“ myslí a říkají „my“

První dvě principiální praktiky jim dávají znalosti, další čtyři tyto znalosti přetvářejí v činnost a poslední dvě způsobují, že všichni lidé se cítí být odpovědnými a zapojenými, angažovanými.<sup>3</sup>

Říká se, že nejcennějším zdrojem firmy jsou lidé. J. Welch a jeho styl řízení byl použit v mnoha firmách v USA. Welch tvrdí, že nelze oddělovat management a leadership.

Sestavil 8 principů vedení lidí.

### **Co dělat při vedení lidí**

---

<sup>3</sup> Zdroj: HÁJEK, M.: *Peter Drucker: Co dělá manažera efektivním [online] 2009 [cit. 2009-28-04]*  
Dostupn: [él/www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=13%3Ainspirace-pro-vedeni&id=89%3Aefektivni-management&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&catid=13%3Ainspirace-pro-vedeni&id=89%3Aefektivni-management&Itemid=181)

9. Vůdcové neúnavně zdokonalují svůj tým. Vůdcové využívají každého setkání jako příležitosti k hodnocení, koučování a posilování sebedůvěry.
10. Vůdcové zajišťují, aby lidé měli nejen vizi, ale také, aby touto vizí žili a dýchali.
11. Vůdcové se dostávají každému pod kůži a vyvolávají v něm pozitivní energii a optimismus.
12. Vůdcové získávají důvěru otevřeností, průhledností a uznáním.
13. Vůdcové mají odvahu prosazovat nepopulární opatření. Vůdcové mají intuici.
14. Vůdcové zkoumají a pronikají do všeho se zvědavostí doprovázenou skepsí. Vůdcové žádají, aby lidé na jejich pobídky odpovídali činy.
15. Vůdcové podněcují riskování a ponaučení z příkladu.
16. Vůdcové oslavují.

Tvořivost a všeobecně negativní „ovzduší“ ve firmě je způsobeno mnoha faktory. Jedním z nich je samozřejmě firemní kultura.

## **2.1 Firemní kultura**

Firemní kultura - to jsou základní hodnoty, normy a obecná pravidla, která ve firmě se ve firmě vyskytují a jsou přijímány. Firemní kultura je „obrázek firmy“. Tykají ci zaměstnanci? Nebo naopak musí chodit v saku a kravatě? K firemním hodnotám může patřit třeba úcta k životnímu prostředí, a také vytvoření klimatu pro rozvoj kreativity zaměstnanců. Jde totiž o souhrn toho, jak se většina pracovníků firmy drží nejen psaných, ale zejména nepsaných pravidel, která mají svůj původ v myšlení lidí. Ovlivňuje chování všech pracovníků. Jsou firmy, kde jak zaměstnanci, tak i zákazníci cítí určité napětí a nervozitu a jsou firmy, kde se lidé cítí dobře a zákazníci se sem rádi vracejí. Firemní kulturu nelze nařídit, nicméně lze ovlivnit její vývoj tak, aby byla v souladu s firemními cíli. Pokud si management uvědomí stav, v jakém se kultura podniku nachází a pozná její zákonitosti, má velkou šanci a možnost ovlivnit její vývoj

a změny. S firemní kulturou souvisí i styl řízení vedoucích pracovníků. Ti mohou podporovat, nebo také potlačovat kreativitu pracovníků.

### **Rozlišujeme 4 styly řízení pracovníků.<sup>4</sup>**

#### **„1. Autokratický (byrokratický) styl řízení**

Autokratický styl řízení je maximálně centralizovaný a direktivní. Veškerá rozhodnutí ve firmě se uskutečňují z jednoho místa, tedy místa vedoucího pracovníka. Styl je stavěn na rozkazech a příkazech, které vedoucí pracovník deleguje na své podřízené. Při rozhodování se opírá a odvolává na přesné vyhlášky či směrnice a nepřipouští žádnou diskusi o svých rozhodnutích. Členové pracovní skupiny řízené autokratickým vedoucím pracovníkem mají málo svobody k vyjadřování svých názorů a podnětů, které by třeba i mohly pomoci například ke zvýšení efektivnosti výroby, produktivity práce... Vůdce skupiny má pro její členy jen velmi malé porozumění. Často se stává, že je vynucována závislost na takto autokraticky jednajícím vůdci. V takto vedené skupině panují často velmi nevyrovnané a napjaté vztahy. Vzhledem k tomu, že členové skupiny nebývají zainteresováni na výsledcích své činnosti, je odváděná mnohdy nekvalitní práce, i když je nutno připustit, že takto řízená skupina dosahuje vysoké výkonnosti. Účinnost tohoto stylu řízení závisí na osobnosti a schopnostech vedoucího pracovníka. Typický autokratický vůdce vždy dosáhne cíle, který si stanoví. Výsledek práce pod autokratickým vůdcem je kvalitní, spojí-li se kvalita jeho osobnosti s jeho schopnostmi a schopnostmi jeho podřízených.

#### **2. Liberální styl řízení**

Jde o minimálně centralizovaný styl řízení, který je “nedirektivní”. Vůdce uplatňující liberální styl řízení jen velmi málo zasahuje do činnosti skupiny a její členové jsou na takovémto vůdci velmi málo závislí. Vedoucí pracovník zde působí spíše jen jako jakýsi odborný rádce a své názory poskytuje svým podřízeným jen je-li na ně přímo dotázán. V takto vedené skupině pracovníků nebývají stanoveny normy a předpisy chování, ale každý ví, kde je jeho místo a co má dělat. Svoboda pracovníků vyplývající z takto

---

<sup>4</sup> *Styl řízení firmy*[online]2009.[cit.2009-04-19] .Dostupné: <http://managment-marketing.blogspot.com/2008/06/styl-zen-firmy.html>

pojatého stylu řízení však nebývá členy pracovní skupiny zneužívána.

### **3. Demokratický (partnerský) styl řízení**

Tento styl řízení je obecně považován za nejvhodnější ve většině pracovních skupin. Je optimálně centralizovaný. Vůdce skupiny a její členové se vzájemně respektují a členové mají přehled o činnostech a cílech skupiny. Spolupracují na rozhodování a také se na něm podílejí. Vedoucí skupiny dává členům méně příkazů a snaží se podporovat jejich iniciativu, akceptuje návrhy svých pracovníků a je přístupný hovoru i o jiných věcech, než jenom o těch, které ho zajímají. Produktivita takto vedené pracovní skupiny je sice pouze průměrná, zato však kvalitní a dlouhodobě vyrovnaná. Členové skupiny bývají na jejich výsledcích zainteresováni a toho je při řízení také plně využíváno. Takto vedená skupina pracovníků dokáže v případě nutnosti dosáhnout velmi vysokých výkonů.

Za nejvhodnější bývá považován demokratický (partnerský) styl řízení. Většinou žádný manažer nevyužívá pouze jeden styl řízení, ale jedná se o určitou směs. Nejčastěji Demokratický + Liberální Demokratický + Direktivní Velmi nevhodné Direktivní + Liberální.

## **2.2 Odměňování zaměstnanců**

Pokud se bavím o motivování zaměstnanců, je třeba zmínit jejich odměňování. Jak je v práci několikrát zmíněno, zaměstnanci mají samozřejmě zájem o finanční ohodnocení. Ale důležitou roli hraje také nefinanční ohodnocení. V první řadě zmíníme zásady odměňování

### **6. Zásad odměňování<sup>5</sup>**

*„Zásada 1: K odměně zaměstnanců za mimořádný osobní výkon či velmi dobré roční výsledky podniku slouží výkonové odměňování, nikoli zvyšování jejich základního platu.*

---

<sup>5</sup> Doc.Dr.URBAN, J.:*Šest zásad odměňování*“[online] 2007.[cit. 2009-02-08].Dostupne: [http://mam.ihned.cz/c4-10000515-21582050-103000\\_d-sest-zasad-odmenovani](http://mam.ihned.cz/c4-10000515-21582050-103000_d-sest-zasad-odmenovani)

Roční přírůstek prostředků vynakládaných na odměňování zaměstnanců může podnik využít dvěma odlišnými způsoby: může jej věnovat na zvýšení základních platů nebo na výplatu výkonových odměn. Prvý způsob je však ve srovnání s druhým dlouhodobě podstatně nákladnější. Orientační pravidlo odvozené z praxe úspěšných firem proto říká, že na každou korunu vyplacenou ročně na zvýšení základních mezd by mělo připadat zhruba pět korun vyplacených na roční výkonové odměny.

Uplatnit výkonové odměňování znamená vázat odměnu na dosažený výsledek nejen co do výše, ale i vzhledem k časovému období, kdy bylo výsledku dosaženo. Zvyšování základního platu, který budou zaměstnanci velmi pravděpodobně pobírat po celou zbývající dobu svého působení v podniku, by mělo být naproti tomu vyhrazeno pro růst jejich schopností a odpovědnosti. Podniky se přesto v této oblasti často dopouštějí chyby spojené s tendencí odměňovat mimořádný roční výsledek zvýšením základního platu zaměstnanců. K dalšímu zvýšení nákladů na odměňování přitom může dojít v důsledku růstu úrovně zaměstnaneckých benefitů, které se na úroveň základního platu vážou.

Odpovědně řízené podniky si promítání mimořádných osobních či podnikových výsledků (například překročení ročních osobních výkonových cílů nebo plánovaných hospodářských výsledků podniku) do zvýšení základního platu zaměstnanců nemohou dovolit.

Jejich krátkodobé výsledky jsou však důsledně promítnuty do jednorázových, osobních i kolektivních, výkonových odměn odpovídajících principům výkonové spravedlnosti odměňování.

### ***Zásada 2: Zvýšení základní mzdy nevede k růstu výkonu.***

Zvýšení základní mzdy může zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců a přispět k jejich stabilizaci. Jeho dopad na výkon je naproti tomu většinou omezený a spíše krátkodobý. Závisí navíc na tom, zda zaměstnanec svůj dosavadní plat vnímal spíše jako spravedlivý nebo nespravedlivý.

Ke zvýšení výkonu může přispět zvýšení výkonové složky mzdy, avšak pouze v případech, že je jasně vázána na dosažení předem stanovených výsledků nebo cílů, které

pracovník může ovlivnit a v jejichž dosažení věří. Zvýšení výkonu však lze dosáhnout i pomocí nástrojů nefinanční motivace, a to zvýšením samostatnosti práce, možností získávat nové pracovní zkušenosti, uplatňovat širší spektrum osobních schopností, a tak si zvýšit svou osobní sebedůvěru apod..

***Zásada 3: Zvyšování životních nákladů by na růst průměrného základního platu zaměstnanců nemělo mít podstatný vliv.***

Zvyšování cen vedoucí k růstu životních nákladů nemusí být v ekonomice rovnoměrné. Podnik proto nemá žádnou záruku, že zvýší-li se cenová hladina či úroveň životních nákladů, zvýší se ve stejné míře i jeho tržby, produktivita nebo zisky. Odpovědně řízený podnik se proto nemůže zavázat, že své mzdy bude zvyšovat úměrně inflaci. Tyto mzdy mohou růst jen s růstem jeho výkonu.

Zvyšování mezd v souvislosti s růstem inflace přináší problém i z hlediska výkonového odměňování. Plošné zvyšování mezd totiž omezuje prostor pro vyšší odměnu nejúspěšnějším zaměstnancům či jejich skupinám, a tak brání výkonové diferenciaci odměn.

***Zásada 4: Principy výkonového odměňování je třeba promítat i do přijímání zaměstnanců.***

Mzdová politika řady firem odráží potřebu přilákat a stabilizovat schopné zaměstnance. Konkrétním projevem této politiky může být například snaha odměňovat nově přicházející zaměstnance nad tržní úrovní mezd, nabízet jim nadstandardní zaměstnanecké výhody apod. Tyto cíle a nástroje politiky odměňování jsou pochopitelné, musejí však být v souladu s principy výkonového odměňování. Strategie odměňování nově přijímaných zaměstnanců by totiž měla vždy vycházet ze vztahu mezi celkovou mzdou a výkonem.

Ilustrací tohoto přístupu k odměňování nově přijímaných zaměstnanců může být heslo, se kterým před časem přišel jeden výrobní podnik. Při přijímání nových zaměstnanců vyhlásil, že "přijme pět osob, které vykonají práci za deset a kterým zaplatí mzdu za sedm". Uvedený slogan v jednoduché podobě vyjadřuje, že celková výše mzdy nacházející se nad úrovní trhu musí být spojena s vyšším než průměrným výkonem.

Jiný přístup si mzdová politika usilující o přilákání či stabilizaci zaměstnanců z dlouhodobějšího hlediska ani nemůže dovolit.

Uplatnění odměňování s vyšším podílem výkonové odměny na celkové mzdě, který s uvedenou politikou bývá spojen, může z pohledu zaměstnance na první pohled vypadat jako riziková forma odměňování. Jde-li však o odměňování, které má zaměstnanec pod svou kontrolou, pak je-li úspěšný, je mu odměnou vysoký plat. Schopným zaměstnancům proto odměňování s vyšším podílem pohyblivé složky zpravidla vyhovuje. Obávat by se proto neměly ani podniky. Především u kvalifikované pracovní síly by jejich mzdová politika neměla sázet na tradiční sledování tržní úrovně platu, které ve svých důsledcích podporuje průměrnost, ale na systémy odměňování lákající nejvýkonnější zaměstnance schopné podnik výrazně pozitivně odlišit.

***Zásada 5: Odměňování členů podnikového vedení by mělo být omezeno na úroveň odpovídající určitému násobku průměrného platu zaměstnanců podniku.***

Podniky si mnohdy stěžují, že na to, aby zvýšily částky věnované na výkonové odměny svých zaměstnanců, nemají dostatek prostředků. Tato "bariéra" jim však současně nebrání vyplácet vysoké bonusy svým manažerům.

**Podniková kultura** zdůrazňující výkonové odměňování začíná na vrcholu organizace. Neměla by tam však končit. To neznámá, že by odměny členů vrcholového vedení měly být absolutně omezeny, ale že by měly být v rovnováze s průměrnými odměnami ostatních pracovníků organizace, kteří k jejím výsledkům přispívají. Možnost zaměstnanců podílet se na úspěchu podniku (včetně jím vytvořeného bohatství) patří ke zdravým organizačním principům posilujícím týmovou atmosféru a loajalitu zaměstnanců.

***Zásada 6: Výkonové odměňování zaměstnanců by mělo využívat nejen individuálních, ale i skupinových a celopodnikových forem výkonové odměny.***

Výkonové odměňování vystupuje ve dvou základních variantách. Tu první představuje individuální výkonové odměňování, tu druhou je odměňování za výkonnost skupiny nebo podniku jako celku.

Konstrukce výkonových odměn vychází zpravidla především z individuálních úkolů, osobních pravomocí a odpovědností: jejich cílem je vést zaměstnance k tomu, aby svými osobními pracovními výsledky co nejvíce přispívali k výkonnosti podniku. Problém spojený s tímto přístupem spočívá v tom, že snaha o maximalizaci individuálního výkonu, kterou toto odměňování vyvolává, nemusí u některých pracovních pozic nutně vést k maximalizaci výkonu podniku jako celku. I při velmi dobrém stanovení osobních výkonových cílů a úkolů nemusí totiž jejich plnění ze strany jednotlivých zaměstnanců k maximalizaci podnikového výkonu postačovat. Neméně důležitá je i snaha přispívat k úspěchu podniku jako celku.

Širší nástroje výkonového odměňování - podílení se na zisku (profit-sharing) nebo na přírůstku finančního výkonu organizační jednotky (gain-sharing) hrají při motivaci ke spolupráci důležitou úlohu. Slouží však i jako nástroj umožňující zaměstnancům podílet se v odpovídající míře na úspěchu firmy jako celku. Při konstrukci odměn by proto podniky měly věnovat pozornost oběma formám výkonového odměňování - individuální i podnikové, zdůrazňujícím význam individuálního přínosu jednotlivce i jeho příslušnost k organizaci jako celku.“

### **2.3 Finanční ohodnocení zaměstnanců**

Je samozřejmé, že pro všechny zaměstnance je důležitá mzda. Ta se v ČR řídí zákonem o platu a zákonem o mzdě.

#### **Způsob sjednávání mezd lze provádět několika způsoby**

- a) osobní – malé firmy s málo zaměstnanci
- b) vnitřním mzdovým předpisem – vydává ho zaměstnavatel, když není uzavřena kolektivní
- c) Kolektivní smlouvou

#### **Organizace mezd:**

- a) tarifní stupně
- b) formy mezd = časová, úkolová, smíšená, podílová a pevný měs. plat
- c) mzdový tarif = odměna za 1 hodinu práce
- d) Srážky ze mzdy – bez dohody se zaměstnancem

#### **Mzda je složena ze:**



## **1. Základní (tarifní) mzda**

## **2. Mzdová zvýhodnění**

- za práci přesčas

na příkaz nebo se souhlasem zaměstnavatele

je to vzájemná dohoda na týdenní závazek

dostává se od r. 2001 30 % z průměrného hod. výdělku nebo náhr. volno

maximálně 8 hodin týdně = 150 hodin ročně

- za práci v noci

v Zákoníku práce se nocí rozumí doba od 22:00 – 6:00

musíme odpracovat nejméně 2 hodiny

- za práci ve stíženém a zdraví škodlivém prostředí
- za pracovní pohotovost
- za práci ve svátek, v sobotu, v neděli
- za práci v odpoledních směnách
- za vedení čety
- za zvláštní znalosti a dovednosti (státní zkouška)

## **3. Prémie**

- vedoucí organizace vydává premiový řád
- dosažení určitého objemu tržeb, zisku nebo nákladů
- dosažení požadované kvality
- splnění úkolů v předem stanoveném termínu

### základna premií

- tarifní mzda, obrat, tržby, zisk, dosažená úspora

## **4. Odměny**

- nejsou nárokovou složkou, ale složkou pobídkovou
- přiznávají se následně nebo se vypisují dopředu
- výkonnostní odměny jsou spojeny s časovou mzdou
- stanoveny pevnou částkou v Kč
- na rozdíl od premií nemají tak přísná pravidla = volnější formy odměňování

Jsou poskytovány za:

- dosažení úspory – vedoucí pracovníci

- práci nad rámec svých povinností
- podnětné nápady,
- pracovní jubileum

## **5. Podíly na zisku**

- závislé na výši vytvořeného zisku = do 1 roku
- přiznávají se jednorázově

## **2.4 Zaměstnanecké benefity**

Pokud se bavíme o odměňování nefinanční složkou, spouště z nás se vybaví benefity pro zaměstnance. Co jsou to benefity? Jsou to zaměstnanecké výhody, nebo-li také „přilepšení“ ke mzdě. Je to výhodnější, protože z těchto benefitů nemusí odvádět daně. Za nejčastěji poskytované benefity jsou

### **„Stravenky**

Základním motivačním prvkem zaměstnaneckých výhod jsou stravenky. Jejich využívání je podporováno stávající legislativou a přináší výhody zaměstnavatelům i zaměstnancům. Mezi hlavní výhody pro zaměstnavatele patří finanční a daňové výhody v rámci stávající legislativy, zvýšení reálného příjmu svých zaměstnanců, motivace zaměstnanců bez zvýšení mzdových nákladů a jednoduchý systém účtování pomocí jednoho daňového dokladu (legislativní úprava). Pro zaměstnance je hlavní výhodou zvýšení reálného příjmu, rozsáhlé sítě restauračních zařízení a možnost výběru stravovacího zařízení i jídla.

### **Zdravotní péče**

Mezi další zaměstnanecké výhody rozhodně patří zdravotní péče, která se dělí na Závodní preventivní péči o zaměstnance a na Individuální zdravotní péči. U prvního typu se jedná o základní zdravotní preventivní péči, ale také o nadstandardní zdravotnické služby. Konkrétně jde o závodní preventivní péči, která je pravidelně vykonávána, včetně možnosti přístupu k přehledu o prováděných činnostech on-line, apod. Druhý typ péče nabízí zdravotní služby, jako například různé lázeňské procedury (Centra pro podporu zdraví), dovoz léků do místa bydliště (možnost jejich on-line objednávání zaměstnanci), exklusivní služby lékaře na místě pracoviště (např. očkování,

zdravotní masáže, apod.), nadstandardní lékařská péče o management (možnosti využívání bonusových karet), optika (prodej dioptrických a slunečních brýlí spojený s vyšetřením očním lékařem), pobyty v léčebných zařízeních (léčebné pobyty u moře, soukromé kliniky, apod.), psychologická péče (stresová terapie, duševní hygiena), výjezdy lékaře k akutním případům do místa bydliště, vyšetření odbornými lékaři, vyšetření před cestou do zahraničí (i očkování při cestách do zahraničí), vitamíny, zdravotní péče o člena rodiny zaměstnance, atd.

### **Životní pojištění a penzijní připojištění**

Pokud se zaměstnavatel rozhodne svým zaměstnancům přispívat na životní pojištění, na místo navýšení jejich příjmů ve mzdě, může si zahrnout do daňově uznatelných nákladů hrazené pojistné pojišťovně za zaměstnance na soukromé životní pojištění a to maximálně do výše 8 000 Kč ročně (zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, § 24 odst. 2 písm. zo). Výhodou pro zaměstnance je osvobození příspěvku zaměstnavatele na soukromé životní pojištění (až do výše 12 000 korun) od daně z příjmu (Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, § 6 Příjmy ze závislé činnosti a funkční požitky, odst. 9). V případě, že se zaměstnavatel rozhodne svým zaměstnancům přispívat na penzijní připojištění, pomocí tohoto kalkulátoru si můžete spočítat, jakých úspor je možné dosáhnout.

### **Půjčky**

Mezi oblíbené benefity patří půjčky od zaměstnavatele, které jsou osvobozeny od daně a u kterých je také nižší úročení. Může se například jednat o peníze na financování bytových potřeb, likvidace následků živelní pohromy nebo na překlenutí tíživé finanční situace.

### **Dovolená**

Většina zaměstnanců jistě ocení různé příspěvky a slevy na dovolenou v České republice nebo v zahraničí, pronájem zajímavých rekreačních objektů doma i v cizině, příspěvky na dětské tábory, atd.

### **Sporty**

Zde se jedná o financování sportů a dalších služeb, kterými jsou například hokej, box, golf, fitness centra, relaxační studia, aqua aerobik, bowling, golf, horolezecká stěna, jízda na koni, jóga, létání (seskoky), masáže, motokáry, plavání, plážový volejbal, posilovna, potápění, ricochet, sauna, squash, stolní tenis, tenis, tanec, různé sportovní turnaje, apod.

## **Kultura**

Zaměstnavatel může svým zaměstnancům v rámci benefitů financovat nákup vstupenek například do divadel a kin, na koncerty, muzikály, lidové slavnosti, konference, módní přehlídky, firemní výlety, veletrhy, na výstavy a do dalších kulturních zařízení.

## **Firemní společenské akce**

Některé společnosti si zakládají na častém pořádání společenských akcí, kde pak oceňují pracovní výkony svých zaměstnanců, oznamují plány do budoucna, pořádají různé zajímavé soutěže, atd. Většinou se jedná o firemní večírky, plesy, víkendy, zájezdy, Outdoor akce, Teambuilding a další účastnické akce.

## **Kursy a školení**

Praktickým a často využívaným benefitem jsou různé kursy a školení, pořádané s cílem zvýšit odbornou vzdělanost pracovníků. Například se může jednat o jazykový kurs v zahraničí na téma činnosti, kterou zaměstnanec ve firmě vykonává nebo vykonávat bude.

## **Služební automobil**

Mnoho firem nabízí svým pracovníkům možnost užívání služebního automobilu i pro soukromé účely. Nevýhodou pro zaměstnance je však povinnost platit z této výhody daň z příjmů. Každý kalendářní rok je mu tak k příjmům připočteno jedno procento vstupní ceny automobilu, minimálně však tisíc korun. Sociální a zdravotní pojištění se ovšem z této zaměstnanecké výhody platit nemusí. „<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> *Firmy, nešetřete s benefity* [online] 2005. [cit. 2009-04-01]. Dostupné: [http://www.financninoviny.cz/os-finance/pojisteni/index\\_view.php?id=150563](http://www.financninoviny.cz/os-finance/pojisteni/index_view.php?id=150563)

### 3. Stimulace tvůrčí invence v manažerské práci

Být manažerem v 21. Století neznamena jenom plánovat, organizovat a kontrolovat. Stále častěji se setkáváme s odbornými požadavky, ale také s požadavky na práci s lidmi. Stejně jako se do podvědomí dostala zkratka IQ (intelligenční kvocient), čím dál častěji se nám vnucuje podobná zkratka – EQ (emoční kvocient)

Dle internetové encyklopedie wikipedia.cz:<sup>7</sup> „Emoční nebo emocionální kvocient (EQ, Emoční inteligence) je v psychologii číselný ukazatel, který hodnotí lidskou schopnost zacházet s emocemi a spolupracovat se sociálním okolím.

Od Intelligenčního kvocientu (IQ) se liší tím, že hodnotí lidské vlastnosti, které mají co do činění s city, emocemi a veškerou komunikací s okolím. Nehodnotí myšlenkové schopnosti, ale složky empatie, sebeovládání, sebeuvědomění, motivace a společenské obratnosti. Lidé vnímají své okolí a podněty z něj (např. pohyb rukou, gestikulaci, oční kontakt, mrkaní, intenzitu hlasu, vibrace, reakce druhé strany, odsednutí atd.) jako informace, se kterými dále pracují. Schopnost poznání a práce s těmito informacemi emocionální kvocient také hodnotí.

EQ se staví vedle IQ jako další indikátor, který má vliv na úspěšnost životní dráhy. Lidé s vyšším nebo vysokým EQ mají dobré předpoklady být dobří manažeři, vůdčí osobnosti, poradci, ale také přátelé, milenci a partneři. Mají tedy velký potenciál uplatnění ve společnosti. Dokážou předpovídat problémy (konflikty) předtím, než se zcela rozvinou, tudíž jim jsou schopni zabránit. Ovládají komunikaci a vyjadřování, díky kterým rozumí svému okolí a okolí rozumí jim. Emoční inteligence je zastoupena stejně u mužů jako u žen, každé z pohlaví ale vyniká v trochu jiných složkách.“

Jak velký vliv na EQ na rozvoj kariéry a jakou měrou tvoří „dobré manažery“ necháme na uvážení odborníků. Nicméně fakt, že pokud se manažer bude orientovat v lidských zdrojích a bude naslouchat lidem, snadněji překoná situace, které mu život připraví. Už jenom proto, že žije ve společnosti a dochází k neustálé interakci s ostatními lidmi.

Stimulací a kreativitou se zabývá velké množství technik a metod. Nelze zde všechny popisovat, proto se v následujících kapitolách seznámíme především s těmito:

---

<sup>7</sup>Citováno Dostupné [http://cs.wikipedia.org/wiki/Emo%C4%8Dn%C3%AD\\_kvocient](http://cs.wikipedia.org/wiki/Emo%C4%8Dn%C3%AD_kvocient)

- Koučování
- Kreativní metody
- Assessment center a development center
- Workshop
- Outdooring
- Action learning

### 3.1 Tvořivost

Už mnohokrát jsme v této práci zmínili slovo „tvořivost“ a proto je na čase si něco říct

„V poslední době se objevují články odborníků na management, kteří upozorňují, že končí éra korporátního kapitalismu a začíná éra kreativního kapitalismu. A v ní se uplatní jen kreativní lidé. A v ní se uplatní jen kreativní lidé. Čím dál více firem v inzerátech na zajímavé pozice uvádí důležitou podmínku – tvořivost. Podle předních světových odborníků se v nejbližších dvaceti letech budou nejvíce uplatňovat tvořiví lidé. Ti ostatní budou pro ně pracovat. Čím dál častěji se v požadavcích na různé pracovní pozice objevuje nutnost kreativity či mimořádné tvořivosti.

V mnoha institucích a firmách v USA si nedávno lámali hlavu nad tím, proč jsou v každé populaci pouze 2 – 3 % kreativních géníů. Až důkladné zkoumání v různých zemích přineslo překvapivou odpověď: klasický školský systém ubíjí tvořivost dětí. Psychologové zjistili, že dítě v okamžiku nástupu do základní školy má přibližně 90 - 95 procent vrozené kreativity. Když totéž „dítě“ opouští vysokou školu, zůstane mu pouze 13 až 20 procent původní úrovně kreativity“.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> ČERNÝ,K.: *ŠKOLA, KTEROU DÍTĚTI VYBERETE* [online]2009 [cit. 2009-04-28].Dostupné: <http://www.creativitycentre.org/index6.htm>

Přesnou definici slova kreativita ( z lat. creo), česky tvořivost, není tak jednoduché najít. Obecně se dá říct, že je to soubor schopností, které umožňují tvořivý proces, či řešení problému.

Je to souhrn schopností, postoje a procesu.

**Schopnosti** – představit si, nebo vymyslet něco nového

- tvořit nápady, řešení, myšlenky, díla a to za použití kombinace, změny a replikace existujících nápadů

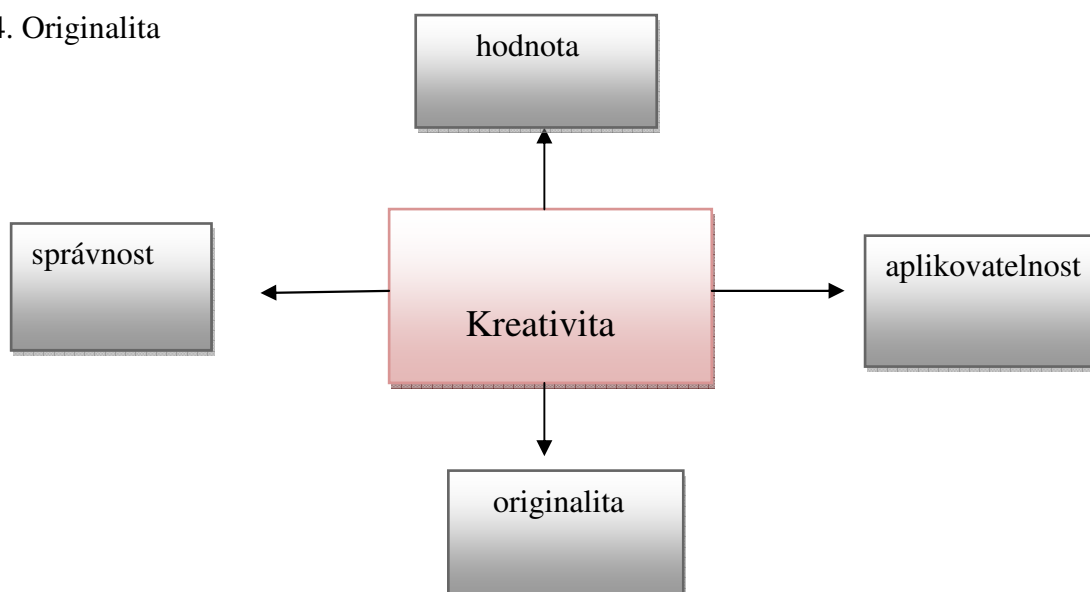
**Postoj** – souhlas, přijetí změny a novinky

- ochota hrát si s nápady a myšlenkami
- flexibilita v pohledu na věc

**Proces** – je charakterizovaný tvrdou prací, kontinuální myšlenkovou činností na generování řešení, prostorem pro improvizaci a řádem

Pokud mluvíme o kreativitě, je nutné určit kriteria kreativity. Psychologové považují za kreativní takové jednání, které má následující kriteria.

1. Hodnota
2. Správnost
3. Aplikovatelnost
4. Originalita



### 3.2 Devět znaků "kreativogenické" společnosti (Arieti, 1976)<sup>9</sup>

1. Dostupnost kulturních a určitých fyzických prostředků (Mozart by nebyl úspěšný, kdyby se narodil v Africe)
2. Otevřenost kulturním stimulům - značná část populace si musí žádat výsledky (Evropa 18. století nebyla příliš hostinným místem pro génia)
3. Důraz na cestu k něčemu, nikoli na pouhé bytí, bezprostřední uspokojení, smyslnost, pohodlí a bezprostřední potěšení
4. Volný přístup ke kulturním médiím pro všechny občany bez rozdílu (v minulosti privilegované třídy duchovních nebo role žen ve společnosti)
5. Svoboda nebo mírná diskriminace po silném útlaku nebo úplné izolaci (ženy a menšiny budou již brzy jednou z nejsilnějších kreativních základů)
6. Působení různorodých a často i protichůdných multikulturních podnětů a změn
7. Snášlivost vůči neobvyklým stanoviskům a myšlenkám a zájem o ně
8. Příležitost k interakci mezi významnými jedinci
9. Prosazování stimulů a ocenění, čili vnitřní motivace ("Největší odměnou za kreativitu je kreativita samotná")

### 3.3 Kreativita ve firmě

Zajištění kvalitního vzdělávání v kreativitě není jednoduché. Soustavné studium zkušeností nejúspěšnějších firem, které kreativitu zaměstnanců všemožně podporují, rozvíjejí a využívají, pomůže personalistům sestavit komplexní program rozvoje kreativity jednotlivých pracovních týmů. Vůbec nejtěžším oříškem, který musí manažer při zavádění tvůrčího řešení problémů řešit, je postupné vytváření takové firemní kultury, v níž se kreativitě bude dařit. Nejlepší živnou půdou kreativity jsou radost, humor, hravost, týmový duch, vzájemná úcta a respekt. Mnoho firem sice tvrdí, že tvořivost je velmi důležitá, ale často jde jen o proklamaci. Tvořivost souvisí s bouráním konvencí a tradic, a ne každá firma se toho odváží. Zavedení jediné účinné zbraně proti

---

<sup>9</sup> [cit. 2009-04-28] Dostupné:<http://tbsd-eq.wz.cz/teorietv.php#znaky>



konkurenci - kreativity, není totéž jako jednorázové pořízení drahé technologie. Je obtížné, namáhavé a zdlouhavé.

### **K probuzení kreativity je zapotřebí:**

1. Odblokovat u všech členů týmu psychologické bariéry. Obvykle lidé s technickým vzděláním mají velmi konzervativní myšlení. Je jim vštěpována akademická vážnost a vědecká serióznost. Takoví lidé se stydí projevit hravost a tvořivost, aby se "neshodili" v očích svých kolegů. Kromě obavy ze "ztráty vědecké tváře" zde hraje silnou roli nedůvěra techniků a konstruktérů ke všemu, co nelze změřit, zvážit, dát do vzorců či vynést do grafů. Mají bytostnou hrůzu z psychologie a jiných "pavěd na periférii skutečné vědy". Málokdo z konstruktérů, techniků a vědců si uvědomuje, že právě zpochybňování i bourání existujících paradigmat a hledání neobvyklých řešení je jedinou cestou k objevům a vědeckému pokroku.

Dalšími překážkami tvořivosti jsou výrazný stres, problematické vztahy na pracovišti a špatná nálada. Bariérou je i spěch a úsilí najít rychlé řešení. Problémem předčasného jednání je, že se uzavřeme před dalšími alternativami. Mezi největší bariéry kreativity patří obava z chyb. Tvořivost vyžaduje odvahu potýkat se s nejistotou, neznámem nebo abnormálností. Lidé, kteří vážně hledají nová řešení, se nebojí dělat chyby a být kritizováni. Přílišná důvěra v racionalitu a nedůvěra v intuici, imaginaci a fantazii je příznačná pro západní kulturu a brání rozvoji tvořivého potenciálu. A v neposlední řadě nedostatek zdravého sebevědomí a víry ve vlastní tvořivost je dalším hrozbem tvořivosti.

2. Posilovat a rozvíjet tvořivost zaměstnanců ve všech oblastech. Ve firmách se opomíjí stimulovat výtvarnou, hudební, verbální a technickou kreativitu pomocí nejrůznějších způsobů. Je však známo, že rozvoj jedné složky tvořivosti umocňuje složky další. (Proto se při výběrovém pohovoru často zkoumá, zda uchazeč na pozici manažera či technika ve volném čase fotografuje, hraje na hudební nástroj, chodí na výstavy, do divadla, píše články, maluje nebo vyrábí makety lodí.)

3. Vytvořit plán rozvoje kreativity, audit kreativity a sestavit tým kvalitních lektorů. Asi nejtěžším úkolem je rozeznat potřeby firmy, analyzovat míru kreativity zaměstnanců, nastudovat vše dostupné o kreativitě a vybrat si správné lektory.

Také neakceptování přijatelné míry rizika vrcholovým managementem a podcenění závislosti míry zisku na míře rizika, může významně demotivovat kreativní pracovníky. A protože tvořivost souvisí s narušováním konvencí a tradic, ne každá organizace má k tomu odvalu.

### 3.4 Koučování

Podle informací, které uvádí na svých internetových stránkách firma Skills Base s.r.o.

- 86 % manažerů zaznamenalo pozitivní změny v chování v návaznosti na koučování
- 96 % tvrdí, že koučování pomohlo řídícím pracovníkům nelézt novou roli
- 71 % manažerů uznává přínos koučování

Koučování ( angl. coaching - "soustavně připravovat") je proces kontinuální podpory klienta při dosahování jeho vlastních cílů.

Kouč je profesionál při vedení lidí, doprovází koučovaného při hledání své cesty. K výsledným efektům dochází ve vzájemné spolupráci a profesionalitě kouče a partnera.

#### **Koučování může rozdělit podle různých kritérií**

##### **Typy koučování:**

Direktivní – kouč je současně expertem, specialistou a poradcem v dané odborné oblasti (executive coaching).

Nedirektivní – kouč je expertem na efektivní podporu partnera výhradně na základě jeho vlastních požadavků a cílů).

Kombinované – kombinace předešlých forem, nedirektivní přístup nebrání se instruktivním a expertním vstupům kouče v případě potřeby (např. systematický přístup).

### **Podle hloubky, do které zasahuje**

1. Transakční koučování - podporuje změnu akce.
2. Transformační koučování - mění člověka samotného.

### **Podle počtu osob, se kterými se pracuje**

1. Individuální koučink
2. Týmový (skupinový) koučink

### **Podle oblasti života, které se dotýká**

1. Profesní koučování - týkající se pracovních záležitostí.
2. Osobní koučování, životní koučink (Life Coaching) - zabývající se tématy soukromého života lidí.

### **Jak při koučování postupovat<sup>10</sup>**

Východiskem koučování je rozbor výchozí situace koučovaného a očekávané výsledky koučování. Úkolem kouče je:

- stanovit chování koučovaného, které vyžaduje změnu nebo podporu;
- posoudit, zda jeho problém spočívá spíše v jeho znalostech a schopnostech nebo v jeho zájmu a ochotě ke změnám;
- odhadnout odpor koučovaného vůči změnám;
- stanovit postup, který zajistí co nejvyšší kooperaci ze strany koučovaného;

---

<sup>10</sup> URBAN, J.: *Manažer v roli koučů* [online] 2009 [cit. 2009-04-25]. Dostupné: [http://managerweb.ihned.cz/?p=T04100\\_d&article%5Bsms\\_pay%5D=true&article%5Bid%5D=35898720](http://managerweb.ihned.cz/?p=T04100_d&article%5Bsms_pay%5D=true&article%5Bid%5D=35898720)

- vytvořit časový plán vzájemných schůzek.

### **K praktickým zásadám koučování patří:**

- pomoci koučovanému uvědomit si, jak pracuje;
- pomoci mu porozumět tomu, co by se měl naučit nebo jak by měl své pracovní chování změnit;
- vytvořit u něj ochotu a zájem o změnu;
- usnadnit mu nalézt nebo získat schopnosti k novým pracovním postupům;
- založit nalezení nových schopností na jeho předchozí praktické zkušenosti;
- podporovat a nenásilně usměrňovat koučovaného v postupných změnách chování;
- postupně na něj přenášet nové pravomoci;
- povzbuzovat ho k vyšší samostatnosti a sebedůvěře.

### **Koučování manažerů**

Základní zásady individuálního koučování se vztahují i ke koučování manažerů. V případě tohoto koučování však k jeho důležitým úkolům patří navíc i:

- stimulovat uvažování manažera mimo zaběhnuté rámce;
- napomáhat mu k lepšímu pochopení výzev, které před ním nebo jeho útvarem stojí, a/nebo k lepšímu odhadu jeho možností a příležitostí;
- zvyšovat jeho osobní efektivitu, např. v zacházení s jejich časem, ve schopnosti co nejlépe využívat delegováním schopností jeho podřízených apod.;

- rozvíjet a oponovat nové manažerské přístupy a řešení před jejich prezentováním v širším okruhu firmy;
- pomoci novým manažerům zvládat jejich úkoly;
- posílit sociální schopnosti manažerů, např. vůdcovské schopnosti, schopnosti jednat s obtížnými zaměstnanci, respektovat osoby, se kterými nesouhlasí apod.

### **Osobnostní předpoklady kouče<sup>11</sup>**

Kouč by si měl být vědom, že výsledků koučování nemůže dosáhnout sám. Koučování není jednostrannou činností. Jedním z nejdůležitějších osobních předpokladů úspěchu kouče je proto jeho trpělivost. Musí respektovat, že k rozvoji schopností a zkušeností je třeba určitý čas, který u jednotlivých zaměstnanců může být různý. Rozdíly v rychlosti učení však ještě nemusí znamenat, že určití zaměstnanci jsou "lepší" než jejich spolupracovníci.

K důležitým osobním předpokladům kouče patří i nestrannost a objektivní řešení problémů, zájem o zaměstnance a vnímavost vůči jejich problémům, diskrétnost a schopnost vcítění, resp. pochopení jejich vidění světa. Důležitá je však i důslednost, schopnost sledovat a hodnotit výkon, jasně formulovat stanovené cíle a schopnost vytvářet a udržovat vztah ke koučovaným

### **3.5 Kreativní metody**

V encyklopedii můžeme najít informaci že: Metoda (z řeckého met-hodos – doslova "za cestou", cesta za něčím) je postup nebo návod, jak získávat správné poznatky, prostředek poznání.

### **Kriteria**

Kreativní metody jsou velice často používány, aniž by se vědělo, že jsou kreativní, nebo jak metodu použít. Kreativita je boom, je to módní vlna, která se jako tsunami valí

---

<sup>11</sup> URBAN, J.: *Manažer v roli kouče* [online] 2009[cit.2009-04-25]. Dostupné: [http://managerweb.ihned.cz/?p=T04100\\_d&article%5Bsms\\_pay%5D=true&article%5Bid%5D=35898720](http://managerweb.ihned.cz/?p=T04100_d&article%5Bsms_pay%5D=true&article%5Bid%5D=35898720)

managementem. Není umění vybrat vhodnou metodu, pokud si stanovíme kriteria na výběr. Mezi jednoznačná kriteria patří:

- počet osob
- časové požadavky
- a důvody metody

Metoda je kreativní, pokud si zodpovíme následující otázky:

- Vede používaná metoda k většímu počtu nových myšlenek:?
- Vyřeší metoda optimálně to, co chceme skutečně vyřešit?
- Určí jasně zdroj nové myšlenky?
- Souhlasí zaměření metody se zaměřením problému?
- Je používaná technika oproštěná v zárodku od omezujících kritérií?
- Je vysvětlena stručně, jasně a přesně?

Velmi známou metodou, která již zdomácněla ve spoustě firem je brainstorming. Je dobré připomenout základní principy, které se mají dodržovat, protože jsou často opomíjeny.

### **3.5.1 Brainstorming**

Podle výše zmíněných kritérií určíme nejvhodnější počet osob, dobu a kdy používáme metodu. Tyto čísla, nejsou definitivní, ale spíš doporučení.

- pro 5 – 12 osob
- 60 – 120 minut
- Sběr dat, hledání nápadu

Existuje mnoho forem brainstormingu, základní pravidla jsou ve většině případů stejná.

- **Brainstorming - Classic** stanovuje základní pravidla brainstormingu
- **Brainstorming - Rawlinsonův Brainstorming**
- **Brainstorming Imaginární**
- **Brainstorming - Startovací sezení**
- **BrainWriting**

### **Brainstorming**

- Napište viditelně pro všechny hlavní téma sezení. Čím přesnější pojmenování problému, tím kvalitnější je zpětná vazba a výsledky.
- Ujistěte se, že všichni rozumí zadanému tématu, jsou s ním obeznámeni a nehrozí informační šum.
- Zopakujte přede všemi základní pravidla:
- Je přísně zakázáno hodnotit jakýkoli vnesený nápad. Vše bude komentováno a posuzováno až v samotném závěru. Každá myšlenka má stejnou cenu jako jakákoli jiná.
- Čím více nápadu je přinášeno, tím kvalitnější je samotná seance. Cílem sezení je dát dohromady co největší počet myšlenek. Pokud budou účastníci od počátku limitováni počtem, budou sami selektovat jen ty nejkvalitnější myšlenky, nicméně podle vlastního uvážení.
- Volný průběh. Nekritizujte žádný nápad. Cenzura je nepřípustná
- Poslouchejte všechny vnesené nápady a využívejte jich k podnícení dalšího myšlení.
- Zamezte jakékoli diskusi o nápadech během seance. Znamenala by blokaci celého principu.

- Pověřte někoho, aby všechny nápady poctivě zapisoval. Měla by to být osoba, která ctí stanovená pravidla a nebude jakýmkoli způsobem při zapisování hodnotit nápady a eliminovat ty, o nichž soudí, že jsou nepodařené.

Brainstorming začíná. Bez jakéhokoli posloupnosti (každý může mluvit kdykoli a o čemkoli) bez předem vymezeného pořádku (pokud se budou nápady dávat po řadě okolo stolu, ti bez nápadů musejí "pasovat")

Vyhodnoťte a ukončete seanci. Identické nápady mohou být prokombinovány, všechny ostatní zanechejte v původní formě. Je dobré se na závěr dohodnout, kterým nápadům bude v budoucnosti věnována pozornost a v jakém časovém horizontu.

### 3.5.2 Vývojové diagramy

- Počet osob: 1
- Časová náročnost: asi 1 hodina
- Plánování, osobní rozvoj

Jeden obrázek řekne více než tisíc slov. Staré pravidlo prověřené nejen zkušeností, ale i nejnovějšími poznatky kognitivní vědy. Čím více smyslů je zapojeno při přijímání informace, tím větší je pravděpodobnost jejího zapamatování a zpracování. Diagramy akčního plánování neboli vývojové diagramy se využívají při složitém sestavování algoritmů a při přípravě komplikovaných matematických operací. Pro přehlednost je dopředu stanovena mezi zúčastněnými jistá konvence, podle které jsou diagramy sestavovány. Pro každou specifickou akci je dohodnut diagramový prvek. Stejně tak používání šipek je

Při stanovení akčního plánu je proto dobré mluvit v symbolickém vyjádření, které je srozumitelné všem účastníkům a které současně schématicky znázorňuje vývoj celého procesu.

Diagramy je výhodné používat vždy, když nedokážeme dopředu odhadnout vývoj situace a když předpokládáme, že v průběhu procesu budeme muset aktuálně měnit a upravovat strategii. Stejně tak jsou nezbytné pro zmapování alternativ v případě, kdy rozdílná reakce na klíčový bod bude mít vliv na celkový proces.

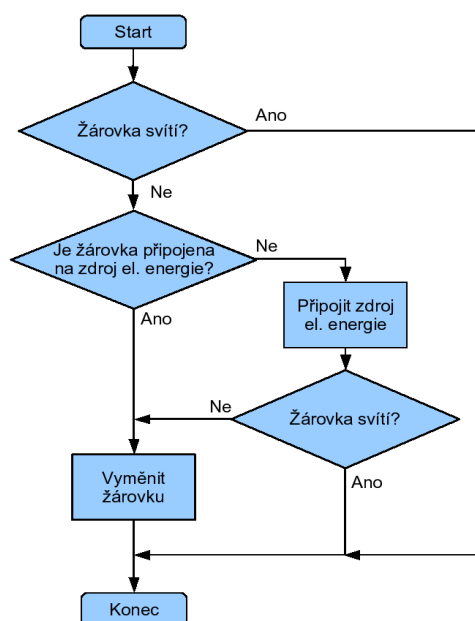


Základní rozdíl mezi diagramy akčního plánování a metodou Card story board je následující:

**CSB** je výhodné využít v případě, kdy proces je předem jasně stanoven, není pravděpodobná změna v posloupnosti jednotlivých kroků – graf pro evidenci studia cizích jazyků, standardní pracovní postup

**Vývojové diagramy (též Floating diagrams)** využíváme při plánování nepředvídatelného vývoje procesu, při sestavování krizových plánů, při procesech, kdy průběžná rozhodnutí konaná v budoucnu mohou zcela změnit strategii – mapování trhu, rozpočtové plánování, atp.

Jak může vypadat vývojový diagram ukazuje obrázek 1.



obr.1

### 3.5.3 Metoda 5W 1H

- Počet osob: min.1
- Doba: asi 60 minut
- Sběr informací, analýza

**HOW...?** otázky týkající se způsobu kvalitativní dimenze: hluboký/povrchní (jak hluboko problém sahá?), přežít/zbohatnout (jedná se o zápas o život, nebo jde o zvyšování čehokoliv?), první/poslední (jakou má prioritu?)

**WHO ...?** otázky týkající se osob osobnostní dimenze: jeden/mnoho (řešitelů, zainteresovaných lidí), odbornost/přehled (k vyřešení potřebují úzký pohled odborníka nebo široký záběr?), rychle/pomalu (jaká je náročnost vyřešení problému vzhledem k dalším úkolům)

**WHAT...?** otázky týkající se věcí, předmětů, detailů - předmětová dimenze: kompetence/inkompetence (děje se něco špatně?), zásady/skutky (je nezbytné změnit postoj?), závěry/domněnky (zabýváme se problémem nebo jeho příznaky?) aktivní/pasivní (co iniciovalo problém?), viditelný/neviditelný (nejedná se o skrytý problém?)

**WHERE...?** otázky týkající se místa prostorová dimenze: místní/vzdálený (odkud je problém ovlivňován?) lokace v lokaci (až kam sahá jeho vliv?), izolovaný/rozšířený (neexistují jinde podobné problémy?)

**WHEN...?** otázky týkající se času časová dimenze: starý/nový (známe některé části problému z dřívějška?), současný/hrozící, stálý/proměnný (je problém trvale přítomný nebo jeho intenzita klesá, vrací se v cyklech?)

**WHY...?** otázky týkající se důvodu - kvantitativní dimenze: jeden/mnoho (problémů, zainteresovaných lidí), generální/specifický, jednoduchý/komplexní, hodně/málo (vliv problému na systém)

#### 3.5.4 Metoda 6 klobouků

Technika šesti klobouků využívá laterálního myšlení – myšlení, které hledá řešení neobvyklou nebo částečně nelogickou cestou. Klasický logický, analyticko-syntetický přístup de Bono nazývá skalní logikou, proti které staví svou laterální, vodní logiku. Skála se o překážku roztříští – nebo ji rozbije, kdežto voda ji obteče, pohltí či odnese sebou.

Šest klobouků znamená šest odlišných přístupů k problému, které pomáhají oddělovat vlastní názor a ego od projevu a tudíž se nemusíme bát zahanbení. Prohlubují paralelní

myšlení v souvislostech a podporují strukturální myšlení. Šest klobouků znamená šest stylizovaných rolí. Pokud máte klobouk na hlavě, je vám zapovězeno nahlížet na problém komplexně, ale pouze a jen z perspektivy daného klobouku.

**Bílý klobouk** = nestrannost

- nahlížejte na problém bez emocí, vysvětlování a argumentací
- pojmenujte všechna dostupná fakta, data a informace, která se k problému vztahují
- nesmíte hodnotit, přiřazovat argumentacím hodnotu, kategorizovat...
- ostatní se vás mohou ptát na doplňující informace pouze informačního a datového charakteru

**Červený klobouk** = emoce a pocity

- oprostěte se od faktů a dejte najevo své pocity, projeďte svou intuici
- pokuste se své pocity přesně pojmenovat, zviditelnit
- nejste povinni své pocity zdůvodňovat ani hodnotit, snažte se být co nejvíce spontánní
- ostatním je zapovězeno pocity jakkoliv hodnotit, aby se nevytvořil emocionální blok, který může být překážkou na cestě k řešení

**Žlutý klobouk** = optimismus

- soustřeďte se na všechny pozitivní a konstruktivní stránky, na hodnoty, které problém přináší
- vycházejte z vědomého optimismu spíše než z euforie
- zkoumejte přednosti a snažte se je opřít o konkrétní argumenty

**Černý klobouk** = negativismus

- jste kritickým hodnotitelem, opakem žlutého klobouku, ale nerozlévejte žluč
- porovnávejte nabízená řešení s reálnou situací i se zkušenostmi z minulosti a upozorňujte na možná úskalí
- nepleťte dohromady pocity a logické argumenty – zde není pro pocity místo

**Zelený klobouk** = kreativita

- přinášejte jakékoliv nápady k realizaci
- také je možné nic neříkat – můžete mlčky probírat myšlenky a nápady, které by ale během sezení měly zaznít

**Modrý klobouk** = odstup a přemýšlení o myšlení

- toto je organizátor, dirigent orchestru, facilitátor – člověk s praxí a zkušenostmi
- vypracováváte závěry, shrnutí a zapisujete
- každý má v průběhu sezení možnost požádat o modrý klobouk a tak získat odstup

Klobouky mohou v průběhu sezení volně kolovat, podle jednotlivých žádostí, ale měly by být vždy všechny v akci.

### 3.5.5 Myšlenkové mapy

- Počet osob:1
- Doba: asi 120 minut
- Osobní rozvoj

Myšlenkové mapy jsou velmi oblíbenou metodou, které napomáhají při osobním rozvoji, při hledání řešení problémů.

#### **Jak vytvořit myšlenkovou mapu:**

1. Kreslí se na čistý, bílý papír.
2. Uprostřed je hlavní myšlenka
3. Z ní vycházejí větve, které představují boční myšlenky, může to být jen slovo, nebo orázek
4. Nebojte se barev, používejte celou klidně celou sadu pastelek
5. Nemusíte psát jen slova, klidně i kreslete

#### **Myšlenková mapa a technika**

Asi nikoho nepřekvapí, že v dnešní době 21. století se i tak jednoduchá metoda myšlenkových map dočkala digitalizace např. pod názvem FREE MIND si jej lze stáhnout zdarma.

### 3.6 Assessment center a Development Centre

#### Assessment center<sup>12</sup>

Assessment centra jsou již často využívána při výběru zaměstnanců. Účastníci jsou jak interní tak externí uchazeči o příslušné pracovní místo. AC je diagnostická metoda a můžeme jej přeložit jako hodnotící centrum nebo diagnosticko-výcvikový program.

„Assessment Centre je metoda, která se používá pro výběr budoucích zaměstnanců z většího počtu uchazečů. V překladu by tento název znamenal „hodnotitelské centrum“. Výhody této metody spočívají v jeho několika charakteristikách:

- Celodenní akce, která slouží k hodnocení uchazečů, během této doby jsou kandidáti posuzováni. Větší délka trvání umožní kandidáty lépe poznat.
- Assessment Centre se účastní větší počet hodnotitelů, což snižuje subjektivitu výsledného hodnocení.
- Mezi hodnotiteli jsou zástupci zákazníka (nejlépe budoucí nadřízení vybíraného pracovníka), kteří mohou nejkvalifikovaněji rozhodovat, kdo se hodí do jejich týmu.
- Assessment Centre je složeno z různých psychodiagnostických metod a technik, jejichž výsledky se mohou navzájem potvrdit nebo vyvrátit – zvyšuje se tedy spolehlivost výsledků.
- Assessment Centre lze pozvat uchazeče na základě posouzení jejich životopisů, ušetří se čas na individuální pohovory.
- Kvality uchazečů lze lépe porovnat, protože jsou přítomni všichni současně.
- Na základě Assessment Centre lze ještě též den vytipovat vhodné kandidáty, nejpozději do 5 pracovních dnů je k dispozici psychologické posouzení

---

<sup>12</sup> Assessment center.[online]. [cit. 2009-04-25] Dostupné z <http://www.assessmentcentre.info/>

kandidátů; v případě zájmu klienta jsou výsledky prezentovány osobně psychologem .

### **Development center**

Development center zaměřena na rozvoj pracovníků a jejich dovedností. Princip DC je na zážitkovém učení. Je zde samozřejmě zpětná vazba pro účastníky a je to vhodná metoda pro osobní rozvoj. Je vhodná pro stimulaci tvůrčí invence. Lze ji provádět několika denním intenzivním kurzem a zpětná vazba, stejně jako individuální výstupní zpráva nám může podat informace o našich silných i slabých stránkách. Je metoda, která se používá pro identifikaci rozvojových potřeb stávajících zaměstnanců

V překladu tento název znamená “rozvojové centrum“. Development centra jsou moderní metodou užívanou v oblasti vzdělávání vycházející z principu Assessment center. Pomocí Development centra jsou účastníci posuzování prostřednictvím psychodiagnostických metod a technik. Výstupy jsou potom použity k sestavení rozvojového a vzdělávacího plánu na základě konkrétních potřeb každého zaměstnance. Výhodou Development centra je vyšší efektivita a úspory ve vzdělávání, spokojenost zaměstnanců, kterým je věnována individuální péče a jsou podrobně seznámeni se svými předpoklady.

Charakteristiky této metody jsou podobné jako metody Assessment centra:

- Jde většinou o celodenní, častěji také o dvoudenní či vícedenní akci.
- DC se účastní větší počet hodnotitelů (v tomto případě je dobré zajistit, aby nešlo jen o hodnotitele interní).
- Při DC se využívají různé psychodiagnostické metody a také případové studie, rolové hry apod.
- DC umožňuje ušetřit čas posouzením rozvojových možností více zaměstnanců najednou a zároveň porovnat jejich předpoklady.
- Využitím této metody však zároveň „dokazujeme“ našim zaměstnancům zájem, který jsme ochotni věnovat jejich dalšímu rozvoji.
- Je to cesta, jak poskytnout zaměstnancům možnost dozvědět se víc o sobě a pracovat na svých slabých stránkách.

- Z výstupů DC většinou vychází koncepce dlouhodobého rozvojového programu pro perspektivní zaměstnance.“

Výstupy Development centra mohou posloužit jako základ při sestavování rozvojového plánu jedince. Je také možné jej následně spojit s koučinkem, o kterém jsme pojednávali již v předešlé kapitole.

### 3.7 Workshop

Pojem workshop bývá často používán v nevhodném kontextu. Workoshopem bývá např. označována obyčejná pracovní schůzka. Ovšem význam je jiný. A je namístě, abych si ho zde jasně vymezili:

„Workshop je forma vzdělávací aktivity, při které lektor připraví program tak, aby prostřednictvím různých technik (brainstorming, priorizace, mentální mapy, zpětná vazba, aj.) účastníci pomocí vlastních zkušeností a znalostí došli k výstupu, který je pro ně užitečný a využitelný v jejich další práci, praxi. Lektor je při tom většinou v roli moderátora, facilitátora. Výstup workshopu se formuluje díky předem danému tématu a cíli workshopu.

Workshop není vhodný pro úplné začátečníky, ale slouží pro další vzdělávání a prohlubování znalostí. V průběhu workshopu není lidem představována teorie – předpokládá se, že každý má určitý teoretický základ a je schopen s ním ostatní seznámit. Díky interaktivním formám spolupráce mezi účastníky tohoto typu vzdělávání dochází k tomu, že si lidé odnášejí více podnětů pro své další praktické působení.“<sup>13</sup>

### 3.8 Action learning

Action learning zde spíš zmiňuji jako zajímavost.

„**Action Learning** je učebním procesem, ve kterém je využíváno řešení reálných problémů studentů k rozšiřování jejich znalostí.

---

<sup>13</sup> *Wikipedie*. [on line] 2009. [cit. 2009-04-29]. Dostupné: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Workshop>

Zakladatelem myšlenky **action learningu** byl Reginald Revans, který se zabýval vyučováním v prostředí uhelné těžby a následně v prostředí nemocničním. Na obou místech se setkal s tím, že klasický přístup k výuce a instruktáži byl naprosto nevhodný a neplnil svou úlohu. Zjistil, že výuka je efektivnější, pokud jsou k prohlubování znalostí motivováni řešením vlastních problémů.

Revans svojí myšlenku zformuloval do vzorce

$$L = P + Q$$

Kde **L** je učení

**P** je klasická (programovaná) znalost a

**Q** je dotazování pro porozumění.

V zahraničí je action learning využíván především pokud má mít studium přínos nejen pro studenta. Tedy především v oblasti postgraduálního studia, kdy firma zaplatí zaměstnanci kurz a zaměstnanec již během studia řeší pod vedením lektora problémy svého podniku. V současnosti se action learning v ČR příliš neuplatňuje, protože je stále preferovaný akademický způsob studia.“

### 3.9 Outdoor activity

Outdoorové programy se staly hitem poslední doby. Jsou velmi oblíbené. Tyto programy bývají většinou zaměřeny na určitou problémovou oblast. Jsou prováděny v přírodě a ta je nedílnou součástí lidského života.

V místnosti tráví většinu svého pracovního života. Toto prostředí potlačuje tvořivost – nuda, sedavé zaměstnání a stereotyp jsou největší bariéry kreativity. Lidé pracují navyklymi způsoby, neumí se na věc podívat jinak a řeší problémy neefektivně, snižuje se produktivita práce, vážne komunikace mezi spolupracovníky. Učení spojené se zážitkem je velmi intenzivní. Cvičení simulují praktické situace v životě, které je člověk nucen řešit. Hry modelují reálné problémy. Okamžitě následuje zpětná vazba, ať od spoluúčastníků, od lektora ale i od sebe samého. Díky těmto faktorům lze nové zkušenosti aplikovat v pracovní i osobním životě. Nudná školení, nezáživné firemní porady, stejné postupy při řešení problémů je dávno minulostí.



Outdoorové aktivity jsou děleny na 5 oblastí se specifickým cílem:

- *Outdoor recreation* – cílem je především zábava, odpočinek, naplnění potřeb a přání jedince, rekondice, rekreace, obnova fyzických a psychických složek člověka (např. turistika, sporty v přírodě, ...)
- *Outdoor fun* – je oblastí, v níž jde obecně o navázání neformálního vztahu s účastníky, případně o komunikaci.
- *Outdoor management training* – v této oblasti jde o výcvik úzce a explicitně definovaných dovedností modelů chování, jednání, postojů a hodnot (např. týmová spolupráce, komunikační dovednosti, motivace, aj.)
- *Outdoor assessment center* – V těchto centrech probíhá diagnostika, doporučení, hodnocení, návrhy a závěry (např. výběr zaměstnanců na vedoucí pozice, vyhledávání lidí s vhodnými schopnostmi, aj.)
- *Outdoor therapy* – zde je hlavním cílem léčba, náprava, obnova<sup>14</sup>

### **Role lektora**

Příprava, provádění a hodnocení aktivit klade na lektora veliké nároky. Na kvalitě lektora také záleží kvalita kurzů. V různých stádiích procesu zastává lektor různé role:

- *Odborník-poradce* – v této roli se nachází jednak v prvotní fázi přípravy a dále se pak k ní vrací ve fázi vyhodnocení kurzu. Jeho hlavním úkolem je pochopení aktuální situace ve skupině, zjištění konkrétních potřeb klienta a navrnutí vhodných řešení.
- *Dramaturg* – Po úvodním zjištění, když lektor zvolí jako vhodné řešení dané situace outdoorový kurz, musí být navržen optimální program. Důležité je zde pochopení potřeb a charakteristických rysů dané skupiny, jasné vymezení cílů kurzu, znalost širokého pole využitelnosti programů, osobní zkušenost s jejich obvyklým dopadem na účastníky a dobré zvládnutí dramaturgických technik.

---

<sup>14</sup> Hanuš, Radek. Vyznáte se v oblasti outdoor. *Moderní řízení*, 2006, č. 5, s. 63

- *Logistik* – Lektor by měl již ve fázi přípravy kurzu brát v potaz dostupnost potřebného terénu, reálnost případných přesunů, velikost skupiny, materiální vybavení, časovou náročnost přípravy programů, úklid materiálů. Dále se pak musí zabývat i velikostí instruktorského týmu.
- *Diplomat* – Na kurzech se lektoři setkávají s množstvím subjektů. Na jedné straně jsou účastníci, dále pak tzv. subdodavatelé (např. personál hotelu) a třetí skupinou jsou majitelé pozemků, kde chce lektor kurz realizovat. Součinnost všech těchto tří skupin je pro kurz nezbytná. Úkolem lektora je tedy udržovat partnerské vztahy a respektovat jejich oprávněné požadavky.
- *Bezpečnostní expert* – Lektor je vrcholnou autoritou v oblasti bezpečnosti. Jeho úkolem je informovat účastníky o pravidlech bezpečnosti a vyžadovat jejich dodržování, zároveň tyto pravidla také sám dodržovat.
- *Vedoucí týmu* – v různých situacích se lektor stává šéfem týmu a do popředí se dostávají i jeho manažerské schopnosti.
- *Iniciátor* – působení lektora v roli iniciátora má dvě úzce propojené funkce. První je motivovat k účasti a druhá – nadchnout pro věc, zaujmout. Jedná se o jednu z klíčových lektorských rolí.
- *Pozorovatel* – další důležitou rolí, je role pozorovatele. Aby lektor mohl poskytnout účastníkům po skončení aktivity nezávislou zpětnou vazbu, musí během úkolu pozorně pozorovat činnost skupiny.
- *Facilitátor* – jedná se o jakousi „královskou disciplínu“ lektora outdoorových kurzů. Lektor jako facilitátor pomáhá účastníkům v uvědomění si vlastních prožitků a v jejich racionalizaci do podoby využitelné zkušenosti. Jeho hlavními úkoly jsou: vytvořit potřebné podmínky a podporovat tvůrčí atmosféru, nabídnout vhodné techniky rozboru, iniciovat diskusi, řídit proces, shrnovat a formulovat závěry, poskytnout porovnání závěrů skupiny s uznávanou teorií nebo se zkušenostmi odjinud.
- *Hodnotitel* – v průběhu i po skončení kurzu se očekává od lektora poskytnutí zpětné vazby k fungování skupiny, často i jednotlivců. Jedná se o velmi důležitou roli, protože hodnocení lektora může ovlivnit pracovní praxi a k formám hodnocení se vážou velmi přísná etická pravidla.

- *Odborná autorita* – lektor bývá skupinou vnímán jako odborník na danou oblast, jako autorita. Proto se u něj přepokládají znalosti outdoorových aktivit, managementu a vzdělávání dospělých.

### **Druhy outdooru**

Outdoorové kurzy se dělí také podle míry vzdělávání a zábavy. Mezi ty základní patří:

1. **TEAMSPIRIT EVENTS** - Základním cílem programů Teamspirit je motivovat a pobavit. Takové programy musí být atraktivní a dynamické, poskytující silné pozitivní zážitky. Prioritou na těchto kurzech je dobrá nálada, neformální atmosféra, odpočinek od každodenních pracovních problémů, prostor pro setkávání a hlavně pak společný zážitek.
2. **TEAMBUILDING**- Teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám, nejčastěji na začátku jejich spolupráce nebo v etapě významných změn. Hlavním smyslem těchto aktivit je připomenutí principů týmové spolupráce, rozvíjení předpokladů a kvality, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní.
3. **MANAGEMENT TRAINING**- Trénink tohoto typu má jasně definované cíle a je obvykle určen manažerům na určitém stupni hierarchie firmy. Manažeři řeší modelové situace, na kterých se pozoruje a následně rozebírá působení konkrétních členů skupiny s ohledem na rozvíjené dovednosti.
4. **LEADERSHIP TRAINING**„Vzdělávací program Leadership je zaměřený na rozvoj schopností vedení lidí u všech, kteří vedou pracovní týmy nebo jednotlivce. Program je vždy sestavený s ohledem na specifika jednotlivých vedoucích, při respektování jejich osobní strategie vedení. Úkolem je především osvojení zásad leadershipu u účastníků tak, aby byli schopni překročit dosavadní horizont "tradičního způsobu" vedení lidí.“<sup>15</sup>
5. **OUTDOOR ASSESSMENT CENTER**- Metoda assessment centre outdoor (ACO) slouží jako účinný prostředek personálního hodnocení, výběru a

---

<sup>15</sup> <http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/firemni-zakazkove-kurzy-leadership>

rozhodování. Zaměřuje se na komplexní posouzení předpokladů pro úspěšný výkon pracovní pozice - jejích úkolů a činností.

Pokud je vybírán outdoorový kurz je analýza. Musíte si nejprve uvědomit CO CHCETE.

- Firma změnila strategii a manažer ji má co nejrychleji uvést do života.
- Založení nového pracovního týmu.
- Pracovníci mají potíže s komunikací
- Na manažery jsou kladeny stále vyšší nároky.
- Firma má výrazně vyšší obchodní cíle než loni a manažeři jsou přesvědčeni, že už ty minulé byly obtížně splnitelné.
- Tým pracuje na projektech stále stejným způsobem.
- Končí období stávajícího vedení a přichází nový management s novými vizemi. Jak mají komunikovat s lidmi.
- Jak získat lidi pro své cíle
- Firma za poslední rok vzrostla na dvojnásobek lidí. Už potřebujete systémy a procesy.
- Povýšili manažera a potřebuje se připravit na novou situaci
- Firma ohlásila velkou akvizici, některé týmy se spojují, vznikají konflikty a klesá výkon.
- Firma má vysokou fluktuaci a lidé se cítí nespokojeni.
- Tým pracuje na projektech stále stejným způsobem a řešení přestávají přinášet požadovanou hodnotu

Outdoorový trénink může mít spoustu podob. Většinou se orientuje na:

- teamspirit – slouží k poznání budoucích spolupracovníků
- teambuilding - jsou pro určité pracovní skupiny, které mají v některých

oblastech problémy

- management training – jedná se především o rozvíjení manažerských

dovedností (komunikace, strategické dovednosti apod.)

leadership training – pro vůdce týmů, jejich schopností a dovedností

Výběr vhodných kurzů by měl ve firmě provádět budoucí trenér, který provede firemní audit, respektive posouzení zaměstnanců a navrhne vhodný program. Na trhu je velká spousta firem, které tyto služby nabízejí. Proto jsou vhodná nejenom doporučení, ale i celkový dojem z firmy.

## *Analýza současného stavu firmy*

### **4. Okenní systémy Zlín, s.r.o.**

Jméno společnosti: OKENNÍ SYSTÉMY ZLÍN, s.r.o.

byla založena 30.12.2004. Zahájení činnosti firmy 3.1.2005.

Sídlo firmy: Praha 3, Roháčova 188/37, PSČ 130 00

Provozovna firmy: Fryšták, Potoky 33, PSČ 763 16

Identifikační číslo: 269 51 495, DIČ: CZ26951495

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: Lenka Doležalová, jednatel

Druh firmy: Výrobní společnost

Výrobní provozovna firmy je umístěna v pronajatých prostorách, v současné době probíhají jednání ve věci odkoupení pozemku pro výstavbu výrobní haly a rozšíření výroby o hliníkové profily.

#### **Úroveň managementu:**

Sjednáváním zakázek, vedením jednání v rámci výběrových řízení firmy je pověřen Radim Doležal.

Ekonomické oddělení a osoba pověřená za audit jakosti: Leona Slabíková (externí spolupráce)

Právní oddělení: JUDr.Jana Rejžková (externí spolupráce)

Technická příprava projektu výroby Al prvků: Ing.Jiří Kostruh (externí spolupráce)

#### **Úroveň personálu:**

Počet stálých zaměstnanců ve výrobě je 10, věkový průměr činí 35 let. Jedná se o pracovníky, kteří jsou živiteli rodin, což do určité míry zaručuje stabilitu výroby. Na větší zakázky jsou sjednávání pracovníci na výpomoc na základě dohody o provedení práce, případně studenti-

brigádníci v rámci jejich praxe.

Většina služeb je outsourcingována, čímž odpadají už tak vysoké náklady na pracovní sílu. Tento způsob nákupu služeb je pozitivní i s ohledem na kvalitu a odpovědnost za vykonanou práci (službu), čímž se firma vyhýbá případným pracovně-právním sporům. Důraz je kladen na sjednání smlouvy spojenou s outsourcingem. Výhoda spočívá i v možnosti rychlého výběru a srovnání kvalit poskytovaných služeb.

Současná politická situace v rámci schvalování zákonů jak pracovních, tak i sociálních a daňových je spíše v neprospěch zaměstnavatelů.

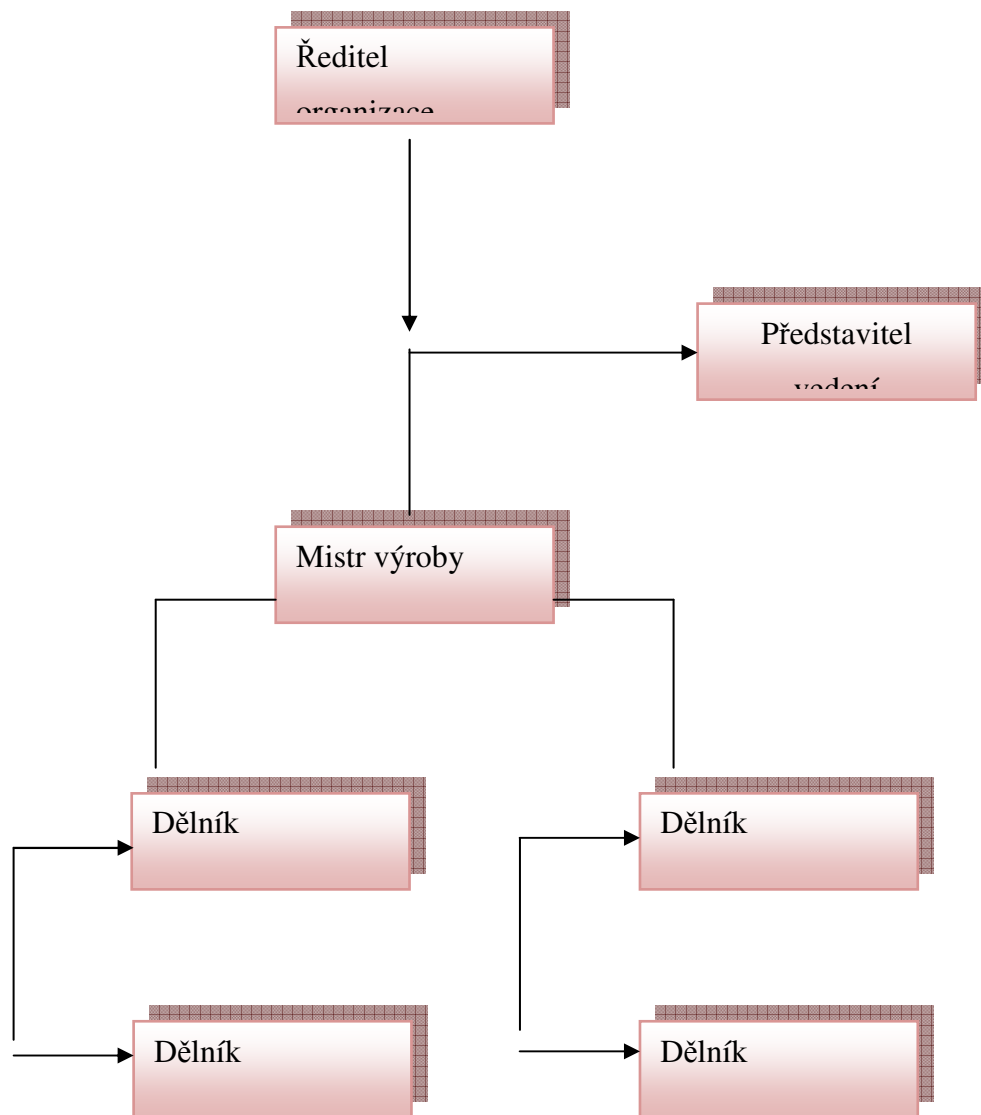
V roce 2007 se výroba zaměřovala zejména na revitalizaci panelových domů, firma získala zakázky zejména ve Zlíně, Praze a Ostravě kde po úspěšném dokončení několika zakázek bytových družstev byly sjednány kontrakty i na další období. Firma se účastní výběrového řízení pro výměnu oken nemocnice Atlas ve Zlíně apod.

### **Směr dalšího rozvoje firmy**

Vybudovat vlastní provozovnu, přičemž předpoklad finančního krytí je plánováno 30% z vlastních zdrojů, 70% bankovním úvěrem. Současná výroba nestačí pokrýt poptávku.

Důvodem úspěšnosti firmy je kladení důrazu na kvalitu výroby, dodržování stanovených výrobních postupů, účetních předpisů a při tvorbě zisku zvyšování benefitů pro zaměstnance.

## Organizační schéma společnosti





## **Strategie výroby**

Firma je organizací, která je zaměřena na výrobu a instalaci plastových oken a dveří. Zákazníky jsou především soukromí investoři rodinných domků a jiných staveb ale i různé organizace. Zákazníci očekávají rychlé a kvalitní provedení oken nebo dveří a jejich perfektní instalaci.

Aby za těchto okolností a podmínek splnili požadavky a očekávání zákazníků, řídí se při své činnosti následující strategií:

klást důraz především na stálé zlepšování jakosti a na aktivní účast všech zaměstnanců.

stanovovat cíle jakosti, které budou směřovat ke zlepšení systému řízení jakosti a péče o zákazníky.

pečlivě analyzovat všechny požadavky, připomínky a náměty zákazníků

Soustavnou pozornost věnovat vzdělávání a výchově pracovníků, protože to budou právě oni, kteří svojí prací zajišťují plnění úkolů a závazků firmy

Organizace zpracovala a vydala Organizační řád, který je schválen ředitelem organizace a ve kterém jsou mimo jiné stanoveny základní povinnosti a pravomoci pro všechny řídící pracovníky, kvalifikační požadavky pro všechny pracovníky, způsob řízení organizace a další. Povinnosti a pravomoci jsou rovněž součástí pracovních smluv pro řídící a administrativní pracovníky.

Organizační řád je dostupný všem pracovníkům organizace. Je uložen v kanceláři ředitele organizace. Za udržování Organizačního řádu v aktuálním stavu zodpovídá představitel vedení pro jakost .

Vedení organizace pravidelně přezkoumává Organizační řád každé 3 roky a v případě potřeby provede jeho změnu řízeným způsobem.

### **Představitel managementu**

Vedení organizace jmenovalo svým rozhodnutím Příkazem ředitele č.01/2006 ze svých členů představitele vedení pro jakost. Jeho povinnosti jsou následující:

- Zajistit stanovení, zavedení a trvalé plnění požadavků na systém řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001/2001
- Ve stanovených intervalech předkládat vedení souhrnnou zprávu o stavu a výsledcích systému řízení jakosti managementu k přezkoumání a jako základ zlepšování tohoto systému.
- Účinně podporovat vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé organizaci.
- Zajišťovat provádění interních prověrek systému řízení jakosti.
- Navrhovat jednatelem nápravná a preventivní opatření k odstranění zjištěných nebo možných závad systému řízení jakosti a k jeho soustavnému zlepšování a v případě jejich přijetí kontrolovat jejich plnění.
- Provádět pravidelná školení zaměstnanců ohledně systému řízení jakosti za účelem zvyšování jejich kvalifikace a informovanosti.

### **Vnitřní komunikace**

Vnitřní komunikace zahrnuje zejména vzájemnou komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými, mezi jednotlivými útvary, a mezi vedením a pracovníky.

Předmětem vnitřní komunikace je především výměna informací mezi výše uvedenými subjekty, která bude sloužit k vysvětlení strategických záměrů vedení společnosti, ke sdělení výsledků hospodaření, ke znázornění vývoje ztrát z nekvalitní služby, ke sdělování problémů a úspěchů společnosti a pod.

Systém vnitřní komunikace je využíván i pro sdělování požadavků místní správy, požadavků zákazníků i externích spolupracujících organizací.

Prostředky vnitřní komunikace jsou pracovní porady vedení s pracovníky, nástěnky v prostorách organizace a připomínky i osobní komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci.

Za předávání informací zaměstnancům na pracovních poradách je mistr výroby. V případě závažných informací komunikuje s pracovníky ředitel organizace.

Vedení společnosti v plánovaných intervalech, minimálně jednou ročně, přezkoumá systém managementu jakosti společnosti tak, aby bylo zajištěno, že systém a jeho rozsah je vhodný pro organizaci, zda je systém přiměřený a efektivní. Toto přezkoumání musí zahrnovat posouzení příležitosti pro zlepšování systému a potřebu změn.

### **Lidské zdroje-**

Pro realizaci výroby a instalace oken a dveří zaměstnává organizace kvalifikované pracovníky s dostatečnou praxí. Jejich kvalifikace je stanovena ve kvalifikačních požadavcích, které jsou zpracovány pro každou pracovní funkci. Jejich součástí je požadavek na vyučení i potřebná doba praxe. Pokud některý pracovník nesplňuje kvalifikační požadavky nebo nemá dostatečnou dobu praxe, pracuje pod kontrolou kvalifikovaného pracovníka nebo příslušného nadřazeného pracovníka tak dlouho, než si kvalifikaci doplní. Nadřazený pracovník zodpovídá za jakost jeho práce. Odpovědnost realizuje poučením pracovníka o pracovním postupu a jeho častou kontrolou.

Pracovníci v řídicích funkcích mají rovněž specifikovány požadavky na vzdělání i praxi. Požadavek na vzdělání obvykle obsahuje školní vzdělání a vzdělání nadstavbového typu, zejména práce s osobním počítačem, znalost materiálů a technologie výroby, postup instalace, znalosti nadřazených předpisů, nových technologií apod.

Kvalifikační požadavky pro všechny řídicí a technické funkce pravidelně přezkoumává ředitel společnosti / jednou za 3 roky/ a podle potřeby je doplňuje nebo upravuje. O přezkoumání provede záznam do osobní karty pracovníka. Při přezkoumání posoudí, zda

jsou dostatečné v souvislosti se současnými požadavky na

výkon příslušné činnosti

jsou v souladu se současnou situací ve společnosti,

odpovídají předpokládaným požadavkům zákazníků

odrážejí předpokládaný rozvoj společnosti.

Pokud některý pracovník nesplňuje kvalifikační požadavky, přijme ředitel organizace příslušná opatření, např. absolvování vhodného školení, zapracování pod dohledem mistra výroby, studium nadřazeného předpisu apod. a zařadí ho do plánu školení. Kromě toho obsahuje plán i všechna školení, která ukládají nadřazené předpisy. Plán školení zpracuje ředitel organizace pro každý rok.

Zdroje na školení a výcvik pracovníků stanovuje každoročně vedení organizace při přezkoumání systému jakosti vedením.

Účinnost každého poskytnutého výcviku /školení/ přezkoumává ředitel organizace osobním pohovorem s pracovníkem. O přezkoumání provede záznam do formuláře č.10/2006. Pokud dojde k závěru, že výcvik nebyl pro pracovníka přínosem, provede potřebná opatření, která mohou spočívat v

- upozornění školitele
- zajištění nového školení s jiným školitelem
- provedení změny pracovního zařazení
- provedení změny v pracovní náplni pracovníka.

### **Shrnutí**

V druhé polovině roku 2009 vedení firmy rozhodlo o výstavbě nové haly a administrativního centra. Také plánu celkové rozšíření své působnosti a s tím souvisí

nábor nových zaměstnanců a vytváření pracovních týmů. Cílem tedy bude stimulovat manažerské kompetence v oblasti budování nového týmu (pro novou pobočku) a strategického myšlení, které je potřebné k tvorbě vizí a strategie, které bude při rozšiřování potřebovat.

V současné době firma spolupracuje s dodavatelem z Maďarska (BC Ablakprofil), který komunikuje v německém jazyce, ve kterém je vedena veškerá korespondence i daňové doklady. Maďarský partner má svého zástupce pro ČR, se kterým manažer firmy není spokojen, resp. s jeho jazykovými schopnostmi. Při osobním jednání s manažerem byly nahodile zjištěny nedostatky, které zapříčinil zástupce, zřejmě nedostatečnými komunikačními schopnostmi. Tím je poškozován obchod mezi odběratelem a dodavatelem. Proto byla navržena okamžitá výuka německého jazyka.

Představitel managementu vzbuzuje u svých podřízených autoritu. V přijímání změn je velmi zdrženlivý. Názory přímo neodmítá, ale jeho váhání může mít negativní dopad na motivaci podřízených. Vedení porad je jednou týdně, kde se hodnotí výkon jednotlivých středisek za uplynulé období a jsou přiřazovány nové úkoly na další týden, popřípadě nápravy zjištěných nedostatků. Současné vedení firmy je důsledné a odpovídá vysokoškolským a odborným znalostem vrcholného managementu, ovšem jsou zde signály a známky stereotypu, které management již pociťuje. Při analýze bylo zjištěno, že management nedeleguje úkoly na podřízené, z důvodu obavy z nedokonalé práce zaměstnance. Pokud k přenosu úkolů dojde, stejně je pak překontrolován. Tím se zvyšuje riziko neuspořádání priorit. Ve firmě převládají spíše formální vztahy.

Analýzou firmy byly zjištěny nedostatky v kultuře pracovního prostředí, které působí nemotivačně na pracovníky. Jedná se o osobní prostor pracovníků, které byly shledány jako nevyhovující z hlediska rozměru. Také kulturní prostředí pracovníků na dílně neodpovídá současným požadavkům kultury výroby. Nevhodně je umístěna pracovní tabule, na kterou mají být přidávány seznamy pracovních činností na určité období a na určité zakázky. Tabule je společná pro všechny pracovní činnosti na dílně, čímž se komplikuje přehlednost pracovních úkolů a vznikají spory a nedorozumění mezi zaměstnanci. Určitá míra neshod panuje mezi výrobním a montážním týmem.

## ***Praktická část***

### **5. Návrh na řešení problému**

Analýza, která byla ve firmě provedena a také osobní rozhovory s účastníky ukázaly jednoznačné problémy, které je třeba vhodnou stimulační metodou napravit.

Jeden z problémů, který je nutno okamžitě řešit je absence německého jazyka i přes to, že v současné době v tomto jazyku probíhá jednání. Proto byla vybrána jazyková škola Albi, která se nachází v blízkosti firmy a také, jak uvádí na svých stránkách, poskytne:

- rozřazení studentů do skupin na základě prověřených testů
- vypracování projektu jazykového vzdělávání ve firmě dle požadovaných cílů, včetně ročních učebních plánů pro jednotlivé skupiny
- průběžné a závěrečné testování a hodnocení studentů podle kritérií Společného evropského referenčního rámce (viz)
- přesnou dokumentaci mapující probíhající výuku
- flexibilitu při řešení případných problémů
- individuální přístup k jednotlivým klientům
- efektivní výuku

Pro oboustrannou spokojenost, tj. klienta a jazykové školy, je nutné co nejpřesnější stanovení cílů a představ klientem. Cílem Albi – jazykové školy je vyjít vstříc potřebám klienta, zejména v těchto oblastech:

- zaměření výuky: obecný jazyk, jazyk pracovního prostředí, obchodní jazyk, příprava k mezinárodním zkouškám
- volba výukových materiálů na základě zaměření, úrovně a potřeb studentů
- délku kurzu je možné domluvit dle požadavků klienta
- den, čas, intenzita výuka dle požadavků klienta

- místo výuky: prostory klienta nebo učebny zajištěné Albi – jazykovou školou
- vstupní, průběžné a závěrečné testování
- kurzy na zakázku: víkendové, jednorázové, intenzivní nejrozličnějšího zaměření

Cena kurzu byla vyčíslena na 4800 Kč a probíhá jednou týdně hodinu a půl.

Další slabinou firmy je delegování úkolů na podřízené. Tím manažer „pro stromy nevidí les“. Zpracování nedůležitých úkolů tak ztrácí možnost řešit vážné problémy, které se mu hromadí na stole.

Zaměstnanci ani management není schopen kreativně reagovat problémy a úkoly. Vše probíhá za „zdmi podniku“ a neobjevují se žádné nové stimuly. Reaguje velmi nepružně a úkoly se bezdůvodně protahují. I přes snahu managementu se zdá, že názor zaměstnanců nehraje roli a zaměstnanci pomalu ztrácejí zájem o práci.

U zaměstnanců se vytrácí loajalita k firmě. Zaměstnanci jsou vzdělávání pouze v „hranicích zákona“. Systém odměňování je založený převážně na finančním ohodnocení - složení pevné a pohyblivé platové složky. Ze zaměstnaneckých benefitů jsou zde pouze stravenky.

Celkový dojem působí firma velmi „unaveně“ a bez „aktivity“ a komunikace mezi zaměstnanci navzájem i mezi managementem vážne.

## 5.1 Výběr řešení

Jak nastolit situaci, aby ve firmě všechno klapalo? Základem je uvědomit si, že bez komunikace to opravdu nejde. Stejně jako že delegování usnadní práci a nabídne možnost osobního rozvoje. A prostor pro vyjádření názorů zaměstnanců nemusí nutně vést k anarchii a neúctě nadřízených, jak se občas vedení může obávat. Protože již vznikaly drobné šarvátky mezi odděleními, je vhodné opět nastavit jistou rovnováhu.

Jak také již bylo zmíněno, firma klade velký důraz na outsourcing. Proto bylo doporučeno, aby také došlo k posílení v této oblasti.

Bylo rozhodnuto o uspořádání outdoorových aktivit ve spíše uvolněném stylu. A také uspořádání příjemného setkání s dodavateli a nejdůležitějšími odběrateli. Vedení si také uvědomilo, že nárazová akce v podobě outdooru bude sice příjemná, ale pro doplnění budou také používány některé z kreativních metod.



## 5.2 Kreativní metody

V oblasti kreativních metod byl dán důraz především na brainstorming. Zde byly zdůrazněny především principy, které se mají při metodě používat. A to:

- je nesmysl dělat brainstorming, když panuje napětí a nepanuje tam tedy taková atmosféra, aby se všichni chtěli vyjádřit a měli odvahu hledat nápady
- nenechávejte ostatní komentovat řečené nápady – ubírá to chuť i odvahu cokoli dál říkat a navíc to může usměrnit vaše nápady jen jedním směrem – a účelem brainstormingu je otevřít naopak mnohé cesty řešení
- při třídění nápadů nezhazujte ty, které nejsou tak dokonalé, hanlivě – neříkejte „Tohle je blbost“ atd. Opět to na tvůrce těchto myšlenek může působit velmi špatně a příště nemusí mít chuť jakkoli se vyjadřovat
- neodsuzujte nápady s tím, že „Tohle prostě nejde“ – zkuste se reálně zamyslet, zda by se přece jen nenašla cestička jak danou věc uskutečnit
- může se stát, že zjistíte, že cesta, kterou k řešení problému běžně používáte, je i po brainstormingu prostě nejlepší – nebraňte se tomu používat ji jen proto, že je obvyklá

Protože je firma výrobní, byla shledána jako vhodná metoda vývojových diagramů, které mohou pomoci při fungování podniku a odhalit některé aspekty, které mohou vést ke stresorům v práci.

Pro osobní rozvoj byly zvoleny myšlenkové mapy, které jsou pro svou jednoduchost, přehlednost a účelnost velmi oblíbené. I přes to, že existují různé programy na tvoření myšlenkových map, bylo důrazně doporučeno tvořit myšlenkové mapy na papíře. Nejenom, protože se člověk „vyřádí“ při kreslení, ale také si odpočine od počítače, který často používá ve své práci.

### 5.3 Venkovní aktivity

Jak jsem již uvedla v teoretické části, outdoorových aktivit je několik druhů. Pro náš případ jsme zvolili spíše relaxační program s uvolněnou atmosférou.

#### **Příprava outdoorové aktivity**

Outdoor má ve světě již dlouhou tradici. Nicméně v 90. letech došlo České republice k obrovskému rozmachu. Český outdoor má svá specifika, které při vybírání kurzu nutno brát na vědomí.

Pro Český Outlook je typické dramaturgický přístup. Jde o poskládání částečných cílů, ale s určitým hlavním tématem. Jednotlivé aktivity jsou sestavovány takovým stylem, aby na sebe navazovaly. Také hry, které bývají do outdoorových aktivit zakomponovány jsou zde ve větším zastoupení než je tomu v zahraničí. Zde nejde jenom o získávání informací, ale také o to zkusit si určité situace, které mohou v životě nastat. Asi mnohé překvapí, jak se v takové situaci zachovají. A příště již budou připraveni. Další odlišností je také výtvarný aspekt – mnohdy se stává, že účastníci kurzu musí malovat, vyrábět předměty z hlíny, hrát divadlo či scénky a podobě.

#### **Dospělí a vzdělání**

Pokud mluvíme o outdooru, je s tím samozřejmě spjat i pojem Vzdělávání dospělých. Všichni prošli známým systémem školství a často mají ke vzdělávání rozpačitý postoj. Pokud se účastnili školení, které bylo povinné ze zákona, nebo v rámci osobního rozvoje, nebo pokud si doplňují vzdělání na některé z vysokých škol, setkávají se s výukou formou přednášek a nuceného „biflování“ frází a definic.

Navíc outdoorové školení nebývá pořádáno v pracovních dnech. Panuje zde myšlenka, že když firma to platí, tak ať zaměstnanci obětují svůj volný čas. Proto trénink bývá často prováděn o víkendech. S tím už samozřejmě souvisí jistá necht', protože zaměstnanci zasahujeme do jeho volného času, který chtěl strávit s rodinou a podobně.

Další aspekt, který se zde projevuje je pocit „ztrapnění“. Lidé často mají pocit, že když něco neumí, nebo to neudělají správně, tak se jim ostatní vysmějí, ztratí autoritu, nebo se prostě ztrapní. Tímto bojují tak, že hry úmyslně zlehčují, nebo je bojkotují a vůbec se jich neúčastní.

### **Výběr kurzu**

Pořádání outdoorových kurzu není jednoduchou záležitostí. Bylo překvapivé, že v celém Zlínském kraji není agentura, která by podobné aktivity nabízela. Proto jsme se rozhodli, že outdoorový kurz připravíme sami. Protože jsme si nekladli za cíl vytvořit vzdělávací program, ale spíše odpočinkový, neviděli jsme žádné překážky, které by nám v tom bránily. Také to korespondovalo s naší představou, že by měla být uspořádání akce pro hlavní dodavatele a odběratele.

### **Příprava firemního kurzu**

Při přípravě plánů jsme stanovili tři kritéria, která měly být dodržována:

1. cena
2. vzdálenost
3. termín

Předběžná cena byla stanovena na 40 000 Kč s ubytováním, stravou i přípravnými pracemi.

Vzdálenost měla být do 50 km od sídla firmy. Protože program začínal v pátek po práci a zbytečné cestování si nikdo nepřál.

Termín byl podřízen odbytu ve firmě. „Klidové období“ bylo ze zkušeností určeno na listopad 2008 – únor 2009.

### **Výběr ubytování:**

Při výběru ubytování jsme se dívali hlavně na vhodné prostředí. Z velké nabídky jsme vybrali pouze horské střediska. Volba nakonec padla na Rekreační středisko Královec u Valašských Klobouk. Ubytovaní jsme volili v bungalovech – chatách po dvou pokojích se čtyřmi postelemi, vlastním sociálním zařízením a sprchovým koutem. Cena na osobu byla 290 Kč/noc. K dispozici zde byla také společenská místnost s ping-pongem, vířivá

vana, sauna, možnost masáží. V areálu byly dvě hřiště a pan majitel zajistil pro zájemce vyjížďky na koni.

Toto středisko bylo v požadované vzdálenosti a také byl volný termín: 6.2.2009 – 8.2.2009

### **Program kurzu**

Příjezd účastníků se očekával kolem 5 hodiny odpoledne. Samozřejmě, že se očekávalo zpoždění a proto nebyla připravená žádná „bojovka“.

Večeře byla naplánována na 19:00 hodin.

Z důvodu toho, že v březnu opět začíná zesilovat provoz výroby, po večeři management firmy seznámil všechny pracovníky s plánem na příští období. Zaměstnanci měli možnost vyjádřit své názory a připomínky, které byly sepsány a samozřejmě brány v potaz.

7.2. 2009

Vzhledem k programu, byla snídáně nachystána od 8:00 do 9:00. Po té začala část nejenom pro pracovníky, ale také pro subdodavatele, kteří byli na akci pozváni. Venku vedle střediska probíhala „Valašská zabijačka“

V 10:00 se pracovníci sešli ve společenské místnosti, kde jim byl sdělen program dne. Protože zde byli pozváni i rodinní příslušníci. Byly zde aktivity i pro ně. Pro manželky a děti byla odpoledne spuštěna sauna a vířivá vana a přijela také masérka, která prováděla speciální masáže.

Tzv. „soutěží“, které jsme připravili se zúčastnili všichni. Také proto že si je vymýšleli sami. Bylo několik aktivit, které museli projít a to :

1. „Poznej kde jsi“ – využili jsme místní rozhledny a jednotlivé týmy museli podle světových stran najít příslušné vesnice. Tato hra měla za úkol odhalit komunikaci a domluvu během týmu.

2. „Neztrať se!“ – inspirovali jsme se známou dětskou hrou, kdy podle šipek a fáborků pověšených na větvích stromů tým musel absolvovat neznámou cestu lesem. Cesty se různě klikatili a občas vedli i do slepých uliček. Proto se členové týmu museli rozpojovat, informovat a vybírat nejlepší cestu.
3. „Shod' všechno co můžeš“ – pointa byla v ruských kuželkách. Hrál se za celý tým, nikoliv za jednotlivce. Hra měla ukázat, že tým společně dokáže víc, než jednatlivec.
4. „Projížďka na koni“ - Jeden člen týmu seděl na koni a druhý musel koně vést.

Celkové body z jednotlivých úkolů byly zapsány do archů, které pak byly vyhodnocovány. Poté bylo vyhlášené nejlepšího týmu i nejlepšího jedince.

V odpoledních hodinách již byly nachystány odpočinkové aktivity spojené s relaxací a uvolněním. K dispozici byli šipky, ping-pong a stolní fotbal. Také tyto aktivity se setkali s velmi dobrým ohlasem. Také „Zabijačka“ nabírala na obrátkách a vyžadovala účast přítomných.

## 5.4 Přínosy a vyčíslení akce

I přes období, kdy byla akce pořádána- únor, byla hodnocena jako podařená. Díky pobytu v přírodě a tvoření společných aktivit došlo k uvolnění napětí mezi jednotlivými odděleními. Také fakt, že tentokrát museli plnit společně úkoly, protože byli spolu v týmu přispěl k jejich komunikaci.

Díky neformálnosti se také mnozí zaměstnanci mezi sebou více poznali a došlo ke zlepšení vztahů na pracovišti. Také přímá komunikace s vedením v prostředí mimo formu vedla k vyjasnění některých problémů, které spočívali ve špatném pochopení úkolů.

Spolupráce s dodavateli a odběrateli se zlepšila. Vztahy se staly uvolněnějšími. Také zde došlo k vyjasnění některých problémových oblastí, které by v normální situaci dělali problémy. Také si zde management vyměnil zkušenosti z lidma z oboru.

### **Rozpočet**

Ubytování:  $(2 \times 290) \times 18 = 10.440 \text{ Kč}$

Strava :  $(150 \times 2) \times 18 = 5400 \text{ Kč}$

Zabijačka: 8670 Kč

Celková náklady: = 24.510 Kč

Předpokládaný rozpočet nebyl vyčerpán. Z celkové částky, která byla nasazen jsme ušetřili 15.490 Kč.

## 6. Závěr

Cílem práce je navrhnout metody a postupy, které povedou ke stimulaci tvůrčí invence v práci manažerů vybraných firem a tím k větší efektivnosti práce, zvýšení produktivity a kvality práce. Pro identifikaci slabých míst jednotlivých manažerů jsem zvolila osobní jednání, protože při navrhování řešení je nutné znát strukturu, vazby a situaci ve firmě. Jednotliví manažeři stojí před situacemi, které mohou vést k rozvoji firmy. Je nutné zkvalitnit jejich práci, aby dosáhli požadovaných výsledku. Proto jsou navrženy metody a tréninky, které povedou k zefektivnění jejich práce. Venkovní akce a pobyty zaznamenávají velký rozmach i u nás. Dají se také dobře zkombinovat s indoorovými metodami kreativními( jako je Brainstorming, Brainwriting a jiné modifikace, nebo myšlenkové mapy a podobně), které firma může průběžně používat. Toto je také součástí mého návrhu pro firmu. Všechny opatření povedou k zvýšení produktivity a efektivity práce manažerů, jež mohou vést svou firmu k vyšší prosperitě.

Práce je rozdělena do tří částí, kdy první se zabývá teoretickými východisky práce z oblastí managementu, lidských zdrojů a motivace. Druhá část a třetí část je analýzou firem. Odhalení jejich nedostatků a slabíc míst ve firmě. Třetí část popisuje řešení, které by mohly být nápomocno v nápravě situace ve firmě.

I když vedení v době krize není nakloněno velkým investicím do zaměstnanců, mají zájem na jejich efektivní práci. Analýza, kterou jsem firmě předložila je donutila zapřemýšlet nad nápravou provádět metody, které vedou k zefektivnění a zlepšení jejich práce.

## 7.Literatura

- 1.CARTER,P.,RUSSELL,K. *Trénink paměti a kreativity*. Praha: Computer press, 2004. ISBN: 80-251-0327-7
- 2.CRKALOVÁ,A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4
- 3.DARCEY, J.S., LENNON, K.H. *Kreativita*, Praha: GRADA, 2003. ISBN 80-7169-903-9
- 4.FRANC, D. ZOUNKOVÁ, D. MARTIN, A. *Učení zážitkem a hrou*, Praha: Computer press, 2004. ISBN: 978-80-251-1701-9
- 5.HALÍK, J., *Vedení a řízení lidských zdrojů*,Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-2472475-1
- 6.HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro dospělé*,Praha: GRADA, 2004. ISBN 80-247-0817-5
- 7.HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, Praha: GRADA, 2006. ISBN 80-247-1155-9
- 8.HOSPODSÁŘOVÁ, I., *Kreativní management v praxi*,Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1
- 9.HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: GRADA, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8
- 10.INSTRUKTOŘI BRNO, *Fond her*,Praha: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1675-3
- 11.MILLER, B.C., *Teambuilding – 50 krátkých aktivit*, Praha: Computer press, 2007. ISBN: 978-80-251-1618-0
- 12.PAYNE, V., *Teambuilding workshop*, Praha: Computer press, 2007. ISBN: 978-80-251-1588-6
- 13.PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5



14. TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí*, Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9

15. ŽÁK, P., *Kreativita a její rozvoj*, Praha: Computer press, 2004. ISBN 80-251-0457-5